

Kriesch, Anja

**Welchen Mehrwert kann Supervision/Coaching bei der Begleitung von
Unternehmensübergabe/ -nachfolge leisten?**

eingereicht als

Abschlussarbeit im Zertifikatsstudiengang „Supervision und Coaching“

an der

HOCHSCHULE MITTWEIDA (FH)
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Fakultät Soziale Arbeit

Mittweida, 15. Dezember 2015

Erstprüfer: Prof. Dr. Stefan Busse

Zweitprüfer: Dr. Annette Mulkau

vorgelegte Arbeit wurde verteidigt am: 15. Dezember 2015

Die Frankfurter Allgemeine Zeitung (FAZ, S.19) titelte am 24. November 2015 „Warum die Nachfolge in Familienunternehmen so oft scheitert“. Bis 2018 steht in Deutschland für 135.000 Unternehmen das Thema Nachfolge an. Allein in Sachsen-Anhalt sind es nach Schätzung des IfM – Instituts für Mittelstandsforschung in Bonn 2700 Unternehmen. Das Land Sachsen-Anhalt unterstützt die thematische und praktische Auseinandersetzung mit dem Thema Unternehmensnachfolge seit vielen Jahren. Aus früheren Projekten ging die BUSA – Beratervereinigung Unternehmensnachfolge Sachsen-Anhalt hervor. Trotz vieler Bemühungen gilt die Unternehmensnachfolge als schwieriges Thema. Häufig kommen Unternehmer erst, wenn es „brennt“ oder der Nachfolgeprozess verläuft sich nach vielen Monaten und bleibt ohne Ergebnis. Immer wieder wurde von Fachleuten in diesem Zusammenhang davon gesprochen, dass „einfach viele Emotionen mitspielen“ – u.a. weil der Übergebende sich häufig von seinem Lebenswerk trennen muss. Emotionen und Beziehungen spielen eine Rolle im Nachfolgeprozess. Bisher ist die Mittelstandsforschung in Deutschland wenig interdisziplinär ausgerichtet. Die Fachzeitschrift „Family Business Review“ engagiert sich seit fast zwei Jahrzehnten für einen stärkeren Fokus auf die psychosoziale Dynamik in Familienunternehmen, im Vergleich zu den betriebs- und volkswirtschaftlichen Aspekten. Aus dieser Beobachtung heraus stellte sich der Autorin die Frage: Welchen Mehrwert kann Supervision bei der Begleitung von Unternehmensübergaben leisten?

Inhaltsverzeichnis

1	EINLEITUNG	1
2	BEGRIFFSKLÄRUNG	3
3	NOT OHNE HILFESUCHENDE – DER UNTERNEHMENSNACHFOLGE-MARKT	4
4	DIE STUDIE	5
4.1	Die Stichprobe	5
4.2	Das Vorgehen	5
4.3	Die Interviewleitfäden	6
4.4	Die Ergebnisse der Befragung der beratenden Professionen, der Handwerkskammer und der Regionalbank	7
4.5	Auswertung der Befragung der beratenden Professionen, der Handwerkskammer und der Regionalbank	9
4.6	Die Ergebnisse der Befragung der Supervisoren	10
4.7	Anmerkungen zur Befragung der Supervisoren	11
4.8	Vergleichende Auswertung und Fazit zu beiden Befragungen	12
5	CHANCEN UND GEFAHREN IN DER UNTERNEHMENSNACHFOLGEBERATUNG	14
5.1	Ablauf einer Nachfolgeberatung	14
5.2	Der Rahmen für Nachfolgeberatung	15
5.2.1	Spannungsfeld: Die vier Akteure/Bereiche des Nachfolgeprozesses	16
5.2.2	Spannungsfeld: Mitarbeiter	17
5.2.3	Spannungsfeld: Unternehmenskultur	18
5.2.4	Spannungsfeld: Nachfolge als Statuspassage	18
5.2.5	Spannungsfeld: Beraterkosten - Geld spielt eine Rolle	18
6	DEM KIND EINEN ANDEREN NAMEN GEBEN? – SUPERVISORISCHE ARBEIT IM KONTEXT DER UNTERNEHMENSNACHFOLGE	19
6.1	Worin besteht der supervisorische Mehrwert? - Mögliche Themen für Supervision	19
6.2	Ich will (nicht). – Woher der Widerstand kommt	20
6.3	Wo hat Supervision ihren Platz im Nachfolgekontext?	21
6.4	Anschlussfähigkeit ist die Grundlage	23
7	ZUSAMMENFASSUNG	24
8	LITERATURVERZEICHNIS	VI

9	ANHANG	VIII
9.1	Handreichung BUSA e.V.	VIII
9.2	Interviewleitfaden für Steuerberater, Rechtsanwälte, Unternehmensberater	IX
9.3	Interviewleitfaden für Supervisoren	XI

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Zur Übergabe anstehende Unternehmen in Deutschland nach Bundesländern 2014-2018 (IfM Bonn).....	1
Abbildung 2 nexxt Change Unternehmensbörse am 24. November 2015 (Screenshot): Die Anzahl der potentiell Übernehmenden liegt deutlich höher, als die Anzahl der an Nachfolge und Übergabe interessierten Unternehmen.	2
Abbildung 3 Anzahl der zur Übergabe anstehenden Unternehmen in Deutschland im Zeitraum 2014 bis 2018 (Angabe in 1.000) (Quelle: Kay, Suprinovic, 2013, S.8).....	3
Abbildung 4 Über welche Kompetenzen sollte ein Supervisor/Coach verfügen, damit Sie ihn in den Nachfolgeprozess einbinden?	9
Abbildung 5 Die Sicht auf die anderen Professionen: Eine durchgezogene Linie steht für eine positive, eine gestrichelte für eine negative Beziehung. Die Dicke der Linie sagt etwas über die Intensität aus, welche die Autorin aus der Befragung abgeleitet hat.	13
Abbildung 6 Die Phasen der Unternehmensnachfolge	15
Abbildung 7 Mitspieler auf dem (Spannungs-)Feld der Nachfolgeberatung: Unterschiedlichste Aspekte wollen gesehen und berücksichtigt sein (eigene Darstellung)	16
Abbildung 8 Beziehung der am Nachfolgeprozess beteiligten Beratenden.....	21
Abbildung 9 Beziehung der am Nachfolgeprozess beteiligten Beratenden unter Einbindung von Supervision: Zwischen Rechtsanwälten und Steuerberatern erfolgt eine enge Zusammenarbeit. Die Zusammenarbeit beider Berufsgruppen mit den Kammern ist gut. Anders stellt sich die Arbeitsbeziehung mit Unternehmensberatern dar. Die gestrichelten Linien weisen auf eine ambivalente Beziehung hin: man braucht sich und ist gleichzeitig kritisch. Supervision könnte zu Rechtsanwälten, Steuerberatern und den Kammern eine gleichberechtigte Beziehung aufbauen. Eine Hypothese darüber in Bezug auf Unternehmensberater kann die Autorin nicht ableiten.	23
Abbildung 10 Homepage von Herrn LeMar, Coach: Die direkte Ansprache von Steuerberatern, Rechtsanwälten und Unternehmensberatern in "anschlussfähiger Sprache"	24

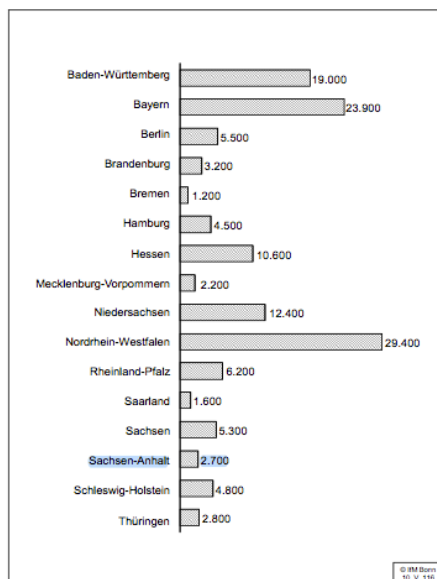
Abkürzungsverzeichnis

BDU	Bundesverband Deutscher Unternehmer e.V.
BMFSFS	Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend
BMWi	Bundesministerium für Wirtschaft und Energie
BUSA	Beratervereinigung Unternehmensnachfolge Sachsen-Anhalt
DGSv	Deutsche Gesellschaft für Supervision e.V.
ebd.	ebenda
ESF	Europäischer Sozialfond
etc.	et cetera
f	folgende
FAZ	Frankfurter Allgemeine Zeitung
ff	fortfolgende
IfM	Institut für Mittelstandsforschung, Bonn
KMU	Klein- und Mittelständische Unternehmen
MIND	Mittelstand in Deutschland
RA	Rechtsanwalt
S.	Seite
Stb	Steuerberater
SV	Supervision
u.a.	unter anderem
Ub	Unternehmensberater

1 Einleitung

Das Institut für Mittelstandsforschung IfM Bonn schätzt für den Zeitraum von 2014 bis 2018 die Anzahl der Unternehmensübergaben auf 135000. Davon sind deutschlandweit ca. zwei Millionen Beschäftigte betroffen. Grund genug für die Europäische Union/den Europäischen Sozialfond (ESF), die Bundesregierung in Deutschland (BMW-Homepage, Nexxt-Change Unternehmensbörse) und die Landesregierungen eine Auseinandersetzung mit dem Thema Unternehmensnachfolge zu forcieren. In Sachsen-Anhalt stehen 2700 Unternehmen vor der Nachfolge – oder der Geschäftsaufgabe.

Abbildung 6: Zur Übergabe anstehende Unternehmen in Deutschland nach Bundesländern 2014 bis 2018



Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis der Daten des Statistischen Bundesamtes (Unternehmensregister, Umsatzsteuerstatistik, Mikrozensus, Todesfälle und Verdienste), der Deutschen Bundesbank (Jahresabschlüsse), des SOEP sowie eigener Daten

Abbildung 1 Zur Übergabe anstehende Unternehmen in Deutschland nach Bundesländern 2014-2018 (IfM Bonn)

Obwohl die Anzahl der vor der Übergabe stehenden Unternehmen steigt, rechnet das IfM Bonn im benannten Zeitraum nicht mit einer Nachfolgerlücke. Die Anzahl der an Nachfolge Interessierten wird weiter steigen (siehe Abb. 1). Die Bedingungen scheinen also günstig.

Suchen ein Unternehmen?
7979 Angebote
SUCHEN

Aktuelle Verkaufsangebote

- › Mini-Markt (Kiosk / ca. 30 qm) in Velbert zu verkaufen
- › Nachfolger für Elektro Betrieb im Ortneukreis gesucht
- › Unternehmensbeteiligung-Finwerktechnik-CNC-Fräsen-Drehen
- › Ertragreiches Einzelhandelsgeschäft zur Vermietung von Ausstellungs-

Sie suchen einen Nachfolger / Nachfolgerin?
2975 Suche
SUCHEN

Aufgesuche

- › IT Unternehmen von erfahrenem Manager gesucht
- › Wirtschaftsingenieur sucht Maschinenbauunternehmen
- › Zulieferer-/ Produktionsbetrieb im Schreiner/ Tischler Gewerbe ge-

Abbildung 2 nexxt Change Unternehmensbörse am 24. November 2015 (Screenshot): Die Anzahl der potentiell Übernehmenden liegt deutlich höher, als die Anzahl der an Nachfolge und Übergabe interessierten Unternehmen.

Trotzdem verlaufen Beratungsprozesse im Kontext der Unternehmensnachfolge häufig schwierig und langwierig. Hierfür kann es mehrere Ursachen geben, wie den Verzicht auf die Einbindung von spezialisierten Fachkräften, das Verleugnen unternehmenskritischer Faktoren, eine fehlerhafte Kommunikationspolitik mit allen Beteiligten, etc. (Knopp 2015, S.19). Im Rahmen dieser Arbeit soll betrachtet werden, ob Supervision im Rahmen eines interdisziplinären Beratungskonzeptes einen Beitrag zum Gelingen leisten kann und wie supervisorische Beratung in den Prozessverlauf eingebunden werden kann. Hierzu hat die Autorin Supervisoren, Rechtsanwälte, Steuerberater und Unternehmensberater befragt und die Ergebnisse dem wissenschaftlichen Diskurs gegenübergestellt.¹

Zu Beginn werden in Abschnitt zwei fachliche Begriffe kurz erläutert, die im Nachfolgekontext typisch sind. Ebenso werden die Formate Supervision und Coaching kurz erläutert. Im dritten Abschnitt wird der scheinbar widersprüchlichen Situation auf dem Nachfolgemarkt nachgegangen. Abschnitt vier stellt den Verlauf der Studie dar und diskutiert die Ergebnisse. Ob es einen typischen Verlauf bei der Nachfolgeberatung gibt, wird in Abschnitt fünf thematisiert. Hier wird auch das Spannungsfeld beschrieben, in welchem Nachfolgeberatung stattfindet. In Abschnitt sechs wird den Fragen nachgegangen, worin der supervisorische Mehrwert in der Nachfolgeberatung bestehen kann, woher Widerstand kommt und welchen Platz Supervision im Rahmen professionsübergreifender Nachfolgeberatung haben kann. Abschließend werden im siebten Abschnitt zentrale Thesen und Hypothesen zusammengefasst.

¹ Im Folgenden wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit ausschließlich die männliche Form benutzt. Es können dabei aber sowohl männliche als auch weibliche Personen gemeint sein.

2 Begriffsklärung

Der Begriff der *Unternehmensnachfolge* wird in der Literatur nicht einheitlich verwandt. Das IfM Bonn spricht von Unternehmensnachfolge, „wenn der Eigentümer eines eigen- tümer- bzw. familiengeführten Unternehmens die Leitung seines Unternehmens aus per- sönlichen Gründen (Alter, Krankheit, Unfall, Tod) abgibt.“ (Hauser et al 2010, S.6ff). Kay und Suprinovic (2015) differenzieren zwischen übergabereifen Unternehmen (in Orientie- rung am biologischen Alter des Inhabers) und übernahmewürdigen Unternehmen (wenn aus den Geschäftsdaten eine positive Entwicklung abgeleitet werden kann). Provokanter formuliert es Hauser: Nicht jedes Unternehmen wird einen Nachfolger finden, weil seine wirtschaftliche Attraktivität nicht ausreicht (Hauser ebd.)

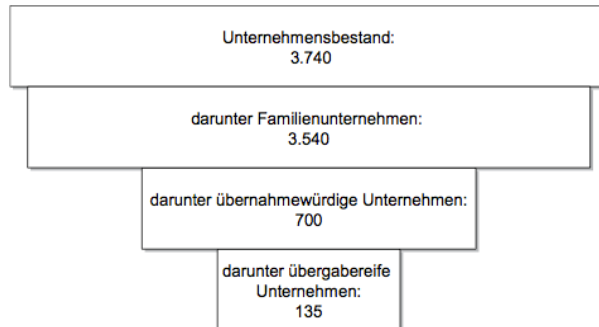


Abbildung 3 Anzahl der zur Übergabe anstehenden Unternehmen in Deutschland im Zeitraum 2014 bis 2018 (Angabe in 1.000) (Quelle: Kay, Suprinovic, 2013, S.8)

In der vorliegenden Arbeit wird der Unternehmensnachfolgeprozess in Klein- und Mittel- ständischen Unternehmen im Allgemeinen und dessen spezielle Fragestellun- gen/Herausforderungen in Familienunternehmen im Besonderen betrachtet.

Die Bezeichnung „*wirtschaftlicher Mittelstand*“ ist ausschließlich in Deutschland üblich. Ein Unternehmen gilt als mittelständisch, wenn die Leitung bei den Inhabern liegt und damit eine Einheit von Eigentum und Leitung vorliegt. Aus diesem Begriffsverständnis heraus erklärt sich auch die fast synonyme Verwendung mit dem Begriff „*Familienunternehmen*“. Um die Nachfolge erfolgreich zu gestalten, ist es auch in einem Familienunternehmen wichtig, dass sie als strategischer Prozess geplant wird. Nur in ungefähr 50 % der Fälle ist eine familieninterne Nachfolge absehbar, weshalb andere Nachfolgeformen zu prüfen sind. In vielen Familienunternehmen liegen Geschäftsführung und Stimmrechte des Un- ternehmens auch in den Händen Dritter: Partner, Geschwister, Kinder, Nichtfamilienmit- glieder (Spelsberg 2010, S.123).

Als *KMU* – Klein- und Mittelständische Unternehmen werden laut Definition des IfM Bonn folgende Unternehmen bezeichnet:

Tabelle 1 KMU-Definition des IfM Bonn im Überblick (IfM Bonn)

Unternehmensgröße	Zahl der Beschäftigten	und	Umsatz €/Jahr
klein	bis 9		bis unter 1 Million
mittel*	bis 499		bis unter 50 Millio- nen
(KMU) zusammen	unter 500		unter 50 Millionen

* und kein kleines Unternehmen

In Orientierung an dieser Definition wurde in den im Rahmen dieser Arbeit geführten In- terviews (vgl. Kapitel 4) um eine Einschätzung der Größe der beratenen Unternehmen anhand der Mitarbeiterzahl gebeten.

Als *Übergebende* werden nach Spelsberg (2010, S. 116) Personen bezeichnet, die mit der Unternehmensnachfolge aus der Geschäftsführung austreten. Gleichzeitig ist es nicht zwingend, dass alle Geschäftsführenden zu Übergebenden werden. „Rund ein Drittel dieser Übergeber haben das zu übergebende Unternehmen gegründet. (...) Dagegen haben rund zwei Drittel das Unternehmen selbst von einem vorhergehenden Unternehmer übernommen und somit bereits Erfahrungen mit Unternehmensnachfolgen sammeln können.“ (ebd. S.117) Bis zum Beginn der Übertragung ihres Unternehmens an familieninterne Nachfolger haben Übergebende durchschnittlich 23 Jahre das Unternehmen geführt.

Als *Nachfolger oder Übernehmender* werden Personen bezeichnet, die im Rahmen der Unternehmensnachfolge in die Geschäftsführung eintreten. In Familienunternehmen können das bis zu drei Personen sein, in der Regel sind jedoch ein bis zwei Personen involviert (ebd. S. 119).

Supervision und Coaching lassen sich im wissenschaftlichen Diskurs durchaus voneinander abgrenzen. An dieser Stelle sei aber auf die gemeinsame Beschreibung der Deutschen Gesellschaft für Supervision verwiesen. Im Kontext der vorliegenden Untersuchung und Arbeit ist eine gemeinsame Definition angebracht, da die Begrifflichkeiten synonym verwandt wurden und im interdisziplinären Austausch zwischen Nachfolgeberatern gerade Unterschiede vernachlässigbar sind. „Supervision und Coaching sind die konzeptionellen Grundlagen für die Beratung von Personen in ihren beruflichen Rollen und Positionen. Zentrales Element des Beratungsprozesses ist die Reflexion. Der Ratsuchende wird dabei unterstützt, Klärung und Entwicklung auf Basis eigener Erkenntnisse zu erreichen.“ (DGSv 2015) Im Zusammenhang mit einer interdisziplinären Zusammenarbeit im Nachfolgeprozess sei hier die Haltung des Supervisors/Coaches hervorgehoben, die von Ergebnisoffenheit, kritischer Loyalität und einem Interesse an einer nachhaltigen Verbesserung der Arbeitssituation geprägt ist. („Supervision – Ein Beitrag zur Qualifizierung beruflicher Arbeit“ 2012, DGSv) Insbesondere mit der Ergebnisoffenheit, der kritischen Loyalität bei der Begleitung im Entscheidungsfindungsprozess heben sich Supervision und Coaching von anderen betriebswirtschaftlichen und juristischen Beratungen ab. Die Ergebnisoffenheit ist im Zusammenhang mit dem Ziel einer Erweiterung der Wahrnehmungsfähigkeit und der Handlungsoptionen der Klienten zu sehen. Es geht um Mehr im Verstehen komplexer Situationen.

3 Not ohne Hilfesuchende – Der Unternehmensnachfolgemarkt

Wie kann es sein, dass die Nachfolgesituation aus verschiedenen Blickwinkeln heraus als prekär wahrgenommen wird, die Unternehmer selbst aber keinen nennenswerten Bedarf an Unterstützung in dieser herausfordernden Situation formulieren?

Haubl und Daser (2006) analysierten im Rahmen ihrer Forschung zum Thema Unternehmensnachfolge: „Mittelständische Familienunternehmen operieren allerdings zu oft als geschlossene Systeme“, was heißen soll: Sie versuchen, die Lösungen für alle ihre Probleme so lange wie möglich selbst zu generieren und sich nicht auf externe Experten zu verlassen. Im Unterschied zu Großbetrieben, die sich oftmals kontinuierlich professionell beraten lassen, ist Beratung vor allem für kleinste, aber auch für kleine und mittlere Betriebe keine Selbstverständlichkeit. Im Gegenteil: Nicht selten verhalten sie sich beratungsresistent. Wenn überhaupt, kaufen sie allenfalls dann Beratung ein, wenn das Unternehmen in seiner Existenz bedroht ist, was der Nachfrage nach Beratung den Zug eines Eingeständnisses verleiht, versagt zu haben.

Die Beratung, zu der mittelständische Unternehmer von sich aus am ehesten bereit sind, ist Steuerberatung. Nicht selten bemühen sie sich, einen Steuerberater zu finden, der sich eng an ihr Unternehmen bindet und damit „familiarisiert“ wird.“ Haubl und Daser verweisen darauf, dass mittelständische Unternehmer Beratung nicht als Wettbewerbsvorteil

sehen. Sie verweisen dabei auf eine MIND-Studie (Mittelstand in Deutschland) von 2001, in der 46 % der befragten Unternehmer angaben, dass es in ihrem Bereich nichts gäbe, was sie noch lernen könnten. Ganze 26% halten unternehmerischen Erfolg für Glückssache.

So ergab die Studie auch, dass Beratungen im Unternehmensnachfolgekontext als „Einzelschicksale“ bezeichnet wurden – sowohl von den Unternehmensberatern und Rechtsanwälten als auch von den Supervisoren. Lediglich befragte Steuerberater wiesen eine relevante Anzahl an Nachfolgeprozessen aus. Die Ursache hierfür liegt u.a. darin, dass der Unternehmer sich einem Gespräch mit dem Steuerberater schlecht entziehen kann (z.B. im Jahresabschlussgespräch). Ebenso spielen ein langfristig gewachsenes Vertrauensverhältnis und damit eine mögliche „Familiarisierung“ einer Öffnung gegenüber Steuerberatern und Rechtsanwälten zu. Auch in den Interviews wurde von allen Seiten erwähnt, dass der „Hausjurist“ und/oder „Haussteuerberater“ die erste Adresse sei.

4 Die Studie

Bei der vorliegenden Untersuchung handelt es sich um eine qualitative, explorative Studie. Ziel ist es, ein Schlaglicht auf die beratenden Professionen im Unternehmensnachfolgeprozess zu werfen und Hypothesen zu entwickeln, ob und wo Supervision einen Mehrwert leisten kann. Anlass dafür ist die Wahrnehmung der Autorin, dass Unternehmensnachfolgeprozesse nach mehrmonatiger oder mehrjähriger Begleitung nicht abgeschlossen werden.

4.1 Die Stichprobe

Geplant war eine Datenerhebung in Kooperation mit der Beratervereinigung Unternehmensnachfolge Sachsen-Anhalt (BUSA). Es sollten zwölf bis fünfzehn Interviews mit Mitgliedern der BUSA geführt werden, da für eine Mitgliedschaft eine ausgewiesene Expertise im Bereich der Unternehmensnachfolge Voraussetzung ist und verschiedene Beratergruppen (Rechtsanwälte, Steuerberater, Unternehmensberater, Vertreter der Industrie- und Handelskammer sowie der Handwerkskammer) vertreten sind. Im Verlauf der Befragung stellte sich die niedrige Rücklaufquote auf eine Interviewanfrage als Herausforderung dar. Dieser begegnete die Autorin, indem sie zusätzliche Vertreter der Professionen mit Expertise im Nachfolgebereich (aber keine BUSA Mitglieder) kontaktierte.

Darüber hinaus war geplant, mindestens zwei bis vier Supervisoren mit Feldkompetenz im Bereich Unternehmensnachfolge zu befragen. Hier wurden als Qualitätskriterien die Mitgliedschaft im Berufsverband der Deutschen Gesellschaft für Supervision (DGSv e.V.) gewählt sowie Feldkompetenz und praktische Erfahrung im Bereich Unternehmensnachfolge.

4.2 Das Vorgehen

Insgesamt wurden professionsübergreifend acht Experteninterviews geführt. Die Befragung erfolgte persönlich und telefonisch anhand eines halbstrukturierten Interviewleitfadens. Die Autorin wählte einen halbstandardisierten Interviewleitfaden, um einerseits vergleichend allen Interviewpartnern einheitliche offene und geschlossene Fragen zu stellen und andererseits die Möglichkeit zu nutzen, um sich im Interview ergebende Inhalte aufzunehmen.

Befragt wurden zwei Rechtsanwälte, ein Steuerberater, ein Unternehmensberater, ein Vertreter der Handwerkskammer, ein Vertreter einer Regionalbank und zwei Supervisoren.

Durch die gezielte Befragung von Beratern mit dem Schwerpunkt Nachfolge kann von einer besonderen Fachkenntnis ausgegangen werden. Allerdings ist die Stichprobenzie-

hung systematisch verzerrt, da nur solche Experten teilnehmen konnten, die im Beraterverband Unternehmensnachfolge Sachsen-Anhalt Mitglied sind oder direkt von der Autorin angefragt wurden. Der daraus folgende negative Einfluss auf die externe Validität wird von der Autorin insoweit bewusst zur Kenntnis genommen und toleriert, als dass es sich um eine explorative Untersuchung handelt. Ziel ist eine skizzenhafte Beschreibung der Beratungssituation aus Sicht der Supervision und das Ableiten von Hypothesen. In umfassenderen Studien könnten diese dann erweitert und überprüft werden.

4.3 Die Interviewleitfäden

Der Interviewleitfaden wurde in drei Versionen genutzt: 1.) für die Rechtsanwälte, Steuer- und Unternehmensberater, 2.) für die Vertreter der Handwerkskammer und der Regionalbank und 3.) für die Supervisoren. In allen Interviewleitfäden waren die Antwortmöglichkeiten ordinal und nominal skaliert. Im Interviewleitfaden für die Supervisoren war eine Frage metrisch skaliert.

Im Interview werden die Häufigkeit der eigenen Markterfahrung, die Größe der beratenen Unternehmen (zur Abgrenzung der Kleinstunternehmen von Klein- und Mittelständischen Unternehmen, nachfolgend KMU), die Strukturierung des Beratungsprozesses, die professionsübergreifende Zusammenarbeit und das Interesse daran sowie Erwartungen an eine Einbindung eines Supervisors erfasst. Die Offenheit gegenüber einer professionsübergreifenden Zusammenarbeit mit Supervisoren erscheint der Autorin als besonders wichtiger Punkt, weshalb dazu zwei Fragen gestellt wurden: Einmal eher allgemein (Frage 5) und zum Zweiten, indem nach einer konkreten Stelle der Zusammenarbeit mit einem Supervisor gefragt wurde, bzw. an welcher konkreten Stelle sich daraus ein Mehrwert für den gesamten Prozess generieren ließe. Darüber hinaus wurde in einer weiteren Frage erhoben, wie eine solche Einbindung gestaltet werden und zu welchen Themen supervisorisch gearbeitet werden kann (in der Vorstellung der Befragten). Ebenso wie die Frage nach der professionsübergreifenden Zusammenarbeit wurde die Frage nach einem geleiteten Austausch zwischen Rechtsanwälten, Steuerberatern und Unternehmensberatern vor dem Hintergrund gestellt, dass der Zusammenschluss BUSA letztlich auch für die Einhaltung von Qualitätsstandards steht und der Autorin dafür ein Austausch relevant scheint.

Abschließend wurde die erwartete Feldkompetenz eines Supervisors aus Sicht der betriebswirtschaftlich und rechtlich beratenden Professionen erhoben.

Der Interviewleitfaden für die Supervisoren enthielt darüber hinaus die Frage, über welchen Zugang (Distributionskanal) Supervisanden und Supervisoren zueinander gefunden haben.

Aus Sicht der Supervisoren wurde vergleichend erhoben, ob juristische und/oder betriebswirtschaftliche Berater selbst Supervision in Anspruch nehmen. Hier konnte zwischen (a) Fall-Supervision, (b) Einzel-Supervision und (c) Nein gewählt werden.

Mit der Frage nach wahrgenommenen Unterschieden zwischen der klassischen Supervision und der Supervision im Nachfolgekontext ging die Autorin der Frage nach, welches Setting in diesem eher untypischen Feld für Supervision angewandt wird.

Da Mediation im betriebswirtschaftlich- und juristischberatenden Bereich bekannt und vertraut ist, wurde nach dem Unterschied zwischen Supervision und Mediation gefragt („Was kann Supervision im Unterschied zu Mediation aus Ihrer Sicht leisten? Was nicht?“).

Die abschließende Frage nach möglichen Gründen für das Scheitern von Nachfolgeprozessen sollte Hypothesen der Supervisoren erheben.

4.4 Die Ergebnisse der Befragung der beratenden Professionen, der Handwerkskammer und der Regionalbank

In der Einstiegsphase der Interviews wurde von allen Befragten hervorgehoben, dass sie Erstberatung anbieten und alle anderen Berater bei Bedarf hinzuziehen.

Überwiegend wurde der Wunsch nach einer themen-(vs. akquise-)bezogenen Zusammenarbeit betont, um das Thema „Wie Nachfolge gelingt“ im Bewusstsein der Unternehmer zu halten.

Nur ein befragter Unternehmer hatte in den letzten fünf Jahren zwischen 11 und 25 Nachfolgefälle in der Beratung. Die Nennungen der Handwerkskammer und der Regionalbank fielen in die Kategorie 26 bis 50 Nachfolgeberatungen, wobei es deutlich mehr als 50 Kurzberatungen zur Gestaltung der Unternehmensnachfolge gab. Ein Interviewpartner wählte die Kategorie „keine Nachfolgeberatung in den letzten fünf Jahren“.

Bezogen auf die Unternehmensgröße wurde auch die Anzahl der Mitarbeiter im Unternehmen erfasst. Unternehmen mit bis zu drei Arbeitsnehmern wurden nicht beraten, Unternehmen mit vier bis zehn Mitarbeitern wurden zweimal und mit bis zu 50 Mitarbeitern einmal beraten. Unternehmen mit einer Mitarbeiteranzahl von >50 Mitarbeitern wurden nicht beraten. Die Befragten der Handwerkskammer und der Regionalbank benannten Beratungsfälle sowohl in der Unternehmensgröße von vier bis zehn Mitarbeitern als auch von unter 50 Mitarbeitern.

Die zweite Frage nach einem typischen Verlauf der Nachfolgeberatung wurde je Berufsstand unterschiedlich beantwortet. Der Mehrwert des abgestimmten Vorgehens wurde von allen benannt.

Im Interview mit dem Steuerberater, der Handwerkskammer und der Bank wurde deutlich, dass Mandanten/Kunden/Mitglieder ab einem bestimmten Lebensalter systematisch auf das Thema Unternehmensnachfolge angesprochen werden. In der Steuerberatung bietet das Jahresabschlussgespräch dazu regelmäßig Gelegenheit. Im Folgenden wird der Unternehmenswert ermittelt und mit Übernahmeinteressierten gesprochen.

Der befragte Unternehmensberater skizzierte ein 3-Phasenmodell:

- 1.) Interesse des Übergebenden klären (externe oder interne Nachfolge),
- 2.) Ermittlung des Unternehmenswerts und Erstellung eines „Notfallkoffers“ (Liste mit 60 Punkten, die für eine Vertreterregelung relevant sind),
- 3.) Phase des Unternehmensverkaufs an den Nachfolger (Exposé erstellen, Rechtsanwälte und Steuerberater einbinden, Nachfolge ggf. über Nachfolgebörsen suchen)

Die Frage 4, ob bisher schon mit Coaches oder/und Supervisoren zusammengearbeitet wurde, beantworteten alle Interviewten mit „Nein“.

Zum möglichen Mehrwert von Supervision/Coaching in Frage 5 antworteten die Befragten, dass sie sich grundsätzlich eine Zusammenarbeit des Übergebenden mit einem Coach/Supervisor vorstellen könnten. Als Grund dafür wurden beispielhaft folgende Punkte benannt:

- Die Übergabe ist ein besonderes und emotionales Thema.
- Der Anfang ist häufig schwierig, weil vieles ungeklärt ist.
- Der Supervisor/Coach hat einen weiteren Blickwinkel, weil er nicht so nah am Unternehmer dran ist, wie man (Anm.: gemeint ist der RA, Stb, Ub) selbst.
- Der Supervisor/Coach kann im Fall einer Familiennachfolge den Interessensausgleich moderieren.
- Der Supervisor/Coach kann für den richtigen Moment der Übergabe sensibilisieren.

Eine Nennung lautete „Wenig. Die (Anm.: Übergebenden) wollen ja selbst erstmal was wissen.“

Ein Befragter konnte sich auch zukünftig eine Zusammenarbeit mit Coaches/Supervisoren nicht vorstellen.

In der fünften Frage wurde erhoben, an welcher Stelle im Prozess die Befragten einen Supervisor/Coach als hilfreich empfinden könnten. Folgende Antworten wurden generiert und seien exemplarisch genannt:

- in der frühen Findungsphase,
- moderierend im Einstiegsgespräch,
- kurz vor der Umsetzung/dem Abschluss,
- für die eigene Profession, weil Allparteilichkeit schwierig ist, wenn in der Vergangenheit mehr mit dem Senior zusammengearbeitet wurde,
- in einer späteren Phase, wenn der Kontakt mit dem Nachfolger enger wird und es i.d.R. Spannungen gibt,
- als Begleitung in der Trennungphase.

Gleichzeitig wurden hier Bedenken geäußert:

- Es ist schwierig einen Coach/Supervisor zu empfehlen, wenn man selbst das „Handwerk Supervision/Coaching“ nicht zuvor erfahren hat.
- „Das ist schwer vorstellbar, denn wenn ich mit einem Coach an der Hand auftauche, wirkt das komisch.“
- „Will es anders formulieren: Würde es umgekehrt erwarten, dass ich als Coach sage, wo ich mich im Prozess sehe.“

Einmal wurde „keine Angaben“ benannt.

Bei der Frage sieben, wie eine Einbindung eines Coaches/Supervisors aussehen kann, erschienen den Befragten alle Varianten der Einbindung vorstellbar:

- die Empfehlung an die Mandanten,
- die eigene Reflexion des Prozesses,
- die Einladung eines Coaches/Supervisors zum Mandantengespräch.

Gleichwohl wurden auch Bedenken geäußert:

- „schwierig zu sagen“,
- „die Übergebenden erwarten von mir, dass ich selbst das übernehme“.

In Frage acht wurde erhoben, zu welchen Themen sich die Berater supervisorische Begleitung im Nachfolgeprozess vorstellen können. Folgende Nennungen seien beispielhaft aufgeführt:

- zu emotionalen Befindlichkeiten, z.B. wann konkret der Ruhestand beginnen soll,
- wie ein Loslassen möglich wird; Begleitung des Trennungsprozesses,
- Vertrauen(sbildung) in den neuen Nachfolger,
- Umgang mit Enttäuschungen (über den Unternehmenswert, den Sohn, den Übernehmenden, etc.)
- um zu klären, was der Abgebende anstelle des Unternehmens als Lebensinhalt anerkennen kann.

Frage neun erhob den angenommenen Mehrwert einer kollegialen Beratung zwischen Steuerberatern, Rechtsanwälten und Unternehmensberatern im Sinn einer moderierten Fallbesprechung. Genannt wurden:

- Entwicklung einer abgestimmten, gemeinsamen Herangehensweise,
- Austausch mit landwirtschaftlichen Beratern.

Der Vertreter der Bank verwies darauf, dass es aus Gründen der Neutralität keine Empfehlungen, Kooperationen und keinen Austausch mit einzelnen Beratern gibt.

Mit der zehnten Frage wurden die erwarteten Kompetenzen und Kenntnisse erhoben, die ein Supervisor/Coach haben sollte, damit eine Einbindung in den Nachfolgeprozess für die Interviewten vorstellbar ist (siehe Abb.4)

Kompetenzen eines Coaches/Supervisors	Ja	Nein	Weiß ich nicht
Feldkompetenz auf dem Gebiet des Mandanten	II	II	
Betriebswirtschaftliche Kenntnisse	II	III	
Qualifizierte Ausbildung als Coach/SV	IIII		
Qualifizierte Ausbildung als Mediator	II	II	I
Feldkompetenz in der Arbeit mit Führungskräften/Selbstständigen	IIII		

Abbildung 4 Über welche Kompetenzen sollte ein Supervisor/Coach verfügen, damit Sie ihn in den Nachfolgeprozess einbinden?²

Ergänzend wurden folgende Anforderungen formuliert:

- Anschlussfähigkeit der Sprache beachten,
- „Der Coach muss sich am Empfängerhorizont orientieren und zwei, drei Level runter gehen – klar sagen: Das mache ich für Sie.“

4.5 Auswertung der Befragung der beratenden Professionen, der Handwerkskammer und der Regionalbank

Die Relevanz, mit der das Thema Unternehmensnachfolge im Allgemeinen in der Öffentlichkeit diskutiert wird, spiegelt sich in der Anzahl der Beratungsfälle im Rahmen der Befragung nur in einem Fall wieder. Grundsätzlich scheint es eher so, dass sich die Teilnehmer der Befragung dafür engagieren, Unternehmen zum Thema Nachfolge zu informieren. Für alle spielt der Bereich Unternehmensnachfolge im jeweiligen Angebotsportfolio nur eine untergeordnete Rolle (siehe Frage 1).

Auch wenn es Nachfolgeberatervereinigungen gibt, wie z.B. das Beraternetzwerk Unternehmensnachfolge Sachsen-Anhalt (BUSA), hat sich kein einheitliches Vorgehen im Nachfolgeberatungsprozess etabliert. Jede Profession fokussiert einen individuellen Standard.

Bis auf einen Interviewpartner hatten die Befragten eine vage Vorstellung von der Tätigkeit eines Coaches; die Profession Supervision war bis auf einen Befragten völlig fremd. Diese Situation erklärt möglicherweise die umfangreichen Wünsche an die Kompetenzen und Kenntnisse von Coaches/Supervisoren, sowie die breit gefächerten Themen, zu welchen supervisorische Arbeit einen Mehrwert darstellen kann.

Die Autorin kommt zu dem Fazit, dass ein Bedarf an Supervision im Nachfolgeprozess erst dann formuliert werden kann, wenn vorher Klarheit über den Angebotsinhalt und die Kompetenzen des jeweiligen Supervisors gegeben ist.

Diese These sieht die Autorin u.a. darin bekräftigt, dass (in Frage fünf) auf die Schwierigkeit verwiesen wurde, etwas zu empfehlen, dass man selbst nicht erlebt habe.

Frage acht wurde von den Interviewten anders oder nicht verstanden, weshalb sie im Folgenden aus der Betrachtung ausgeklammert wird.

² Anmerkung: Betriebswirtschaftliche Kenntnisse werden bei der Antwort „Nein“ so verstanden, dass betriebswirtschaftliche Termini bekannt sind, hingegen keine beraterischen Kenntnisse vorhanden sein müssen.

Ein Befragter berät ausschließlich landwirtschaftliche Unternehmen. Dies sei erwähnt, da landwirtschaftliche Unternehmen nicht unter die Definition von KMU's fallen. Da hier aber auch die Sonderform der familieninternen Nachfolge betrachtet wird, bezieht die Autorin die Antworten in ihre Betrachtung mit ein.

4.6 Die Ergebnisse der Befragung der Supervisoren

In der ersten Frage wurde erhoben, wie die Interviewten die Häufigkeit einer supervisorischen Tätigkeit im Kontext der Unternehmensnachfolge einschätzen. Die Antworten sind nachfolgend in Stichworten festgehalten:

- Supervision wird eher bei familieninterner Nachfolge angefragt.
- Supervision wird selten explizit nachgefragt. Die Anfrage beginnt eher mit „Wir haben da mal ein Problem...“ im Bewusstsein, einen Supervisor anzurufen.
- Supervisoren sind selten interdisziplinär vernetzt und eher alleine beruflich unterwegs, was die Arbeit in der freien Wirtschaft schwieriger gestaltet. (Anm.: Diese Aussage ist in Anlehnung an Trainer- und Beraterpools gemeint, über die eher größere Beratungsaufträge generiert werden können.)
- Es gibt eigene Erfahrungen, die zeigten, dass eine interdisziplinäre Arbeit Schwierigkeiten bringt, z.B. in der Verdeutlichung, was genau Supervision „tut“.

Zur Frage nach der Häufigkeit von supervisorischer Tätigkeit im Nachfolgekontext beschreibt die Nennung „Einzelschicksale“ treffend den Umfang: Quantitativ wurden 1-2 % des Gesamtauftragsvolumens benannt. Entsprechend wurde für die letzten fünf Jahre die Kategorie „1-10 Prozesse“ beide Male gewählt. Die Unternehmensgröße gemessen an der Mitarbeiteranzahl variierte dabei von vier bis über 50 Mitarbeitern. Branchentypische Merkmale konnten nicht benannt werden. Hingegen wurde supervisorische Beratung häufiger von Familienunternehmen angefragt als von KMU's, die nicht in Familienbesitz sind.

Frage sechs bezieht sich auf den Weg, auf dem potentielle Supervisanden zu den Supervisoren fanden. Zwei Wege wurden deutlich hervorgehoben: Der Kontakt über die Homepage, auf der eine Expertise bei der Unternehmensnachfolge explizit ausgewiesen ist und die Empfehlung durch Bekannte und frühere Supervisanden.

In der siebten Frage wird die interdisziplinäre Zusammenarbeit erfragt. Die Supervisoren verneinten diese Frage. Gleichwohl wurde die Aussage „*Nein, aktuell nicht mehr.*“ mit dem Hinweis auf eine frühere professionsübergreifende Kooperation ergänzt. Außerdem wird erfragt, ob die Supervisanden mit einem Steuerberater und/oder Rechtsanwalt zusammenarbeiten. Den Befragten war es wichtig hervorzuheben, dass ihnen eine Klärung der Beratungsbereiche gegenüber den Supervisanden wichtig ist. In einem Fall wurde berichtet, dass der Supervisor bei Bedarf die Kunden zum Steuerberater und/oder Rechtsanwalt begleitet.

Für beratende Professionen wurden die Supervisoren hingegen in keiner Weise aktiv (Frage acht).

Der Verlauf einer Nachfolgeberatung wurde in Frage neun erhoben. Hier scheint der „typische Verlauf“ im supervisorischen Arbeiten zu bestehen. Folgende Nennungen wurden erhoben:

- Anfrage über die abgebende Generation,
- Anfrage über die berufsbiografisch jüngste Generation (z.B. Kinder- oder Enkelgeneration),
- eine unklare, diffuse Anfrage,
- Vorgespräch,
- Auftragsklärungsgespräch, welches viel Zeit in Anspruch nimmt,
- Arbeit am Fall,
- Arbeit am Fall mit allen Seiten,

- Arbeit am Fall im Einzelsetting.

Die Ausbildung der nachfolgeberatend tätigen Supervisoren stellt sich wie folgt dar:

- Supervisor (DGSv),
- Systemische Familientherapie,
- Systemische Organisationsberatung.

Diese ermöglichen den Supervisoren insbesondere die Qualität der unterschiedlichen Beziehungen zu fokussieren und die Ressourcen zu thematisieren.

Welchen Mehrwert die Supervisoren selbst im Kontext der Unternehmensnachfolge sehen, wurde in der elften Frage erhoben. Folgende Punkte wurden benannt:

- Während Beratung die wirtschaftliche Seite fokussiert, schaut die Supervision auf die Beziehungen. Für den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens sollten auch letztere geklärt sein. Beides im Blick zu haben, ist die Kompetenz der Supervisoren.

Befragt zu den Momenten im Nachfolgeprozess, an denen die Supervisoren einbezogen werden, wurden mehrfach besonders schwierige Momente beschrieben.

Abschließend wurde von der Autorin erhoben, worin für die Interviewpartner der größte Unterschied zwischen „klassischer Supervision“ (gemeint sind hier z.B. Einzel-, Fall-, Teamsupervision) und „Supervision im Nachfolgekontext“ besteht. Einigkeit bestand darin, dass es einen Unterschied gibt („Es gibt keinen.“ – 0 Nennungen). Folgende Punkte wurden genannt:

- die Abstände zwischen den Sitzungen: es muss sich den unternehmerischen Gegebenheiten angepasst werden, während im klassischen Setting vier bis sechs Wochen üblich sind;
- Umfang des Kontraktes: Kontraktierung von drei Sitzungen, dann Zwischenauswertung – bei Bedarf werden weitere drei Sitzungen vereinbart in der Nachfolgesupervision vs. 10-12 Sitzungen in klassischen Settings, wie Fallsupervision;
- Dauer der Sitzung: bis zu drei Stunden, statt 90 Minuten bis 120 Minuten.

4.7 Anmerkungen zur Befragung der Supervisoren

Die Befragung der Supervisoren ergab ähnlich wie die der anderen beratenden Professionen, dass Unternehmensnachfolgeberatung selten nachgefragt wird. Interessant ist in diesem Zusammenhang, dass die Autorin dies vorerst (bei der Befragung der Berater) als sachsen-anhalt-typische Besonderheit vermutet hat aufgrund der besonderen wirtschaftlichen Struktur (stark geprägt durch KMUs; Gründungen nach 1989 kommen jetzt in ein „Nachfolgealter“ und sind möglicherweise beeinflusst durch die DDR-Sozialisation „Wir schaffen das alleine und brauchen keine Berater“). Die befragten Supervisoren arbeiten jedoch in Niedersachsen, Nordrhein-Westfalen und Berlin und erleben die Zusammenarbeit mit anderen beratenden Professionen als auch mit Unternehmen ähnlich.

Eine weitere Besonderheit sei hier hervorgehoben: In der Befragung wurde deutlich, dass die Supervisoren klar ihr Kompetenzfeld von anderen Beratungsbereichen abgrenzen und dies mit den Supervisanden/Übernehmenden und Übergebenden klären. Diese in Supervisionkreisen typische Vorgehensweise ist umgekehrt in anderen beratenden Professionen nicht selbstverständlich: Die Arbeit eines Supervisor/Coach scheint ohne kritisches Hinterfragen gelegentlich mit übernommen zu werden.

4.8 Vergleichende Auswertung und Fazit zu beiden Befragungen

Die kleine Stichprobe führt dazu, dass eine Verallgemeinerung auf die Grundgesamtheit aller Supervisoren und Berater nicht möglich ist. Dies war aber auch nicht Sinn der Befragung. Vielmehr dient sie der Hypothesengenerierung und ggf. als Impuls für weitere Erhebungen.

Aus der Gegenüberstellung der Befragung der unterschiedlichen beratenden Professionen leitet die Autorin folgende Thesen ab:

1. **Supervision ist weitgehend unbekannt.** Supervision war als eigenes Format nur einem Berater bekannt. Das Format Coaching hingegen war bekannt, obgleich auch hier die eigene Erfahrung (als Klient) selten war.
2. Die Sicht auf die jeweils anderen Berater variiert in der Befragung stark, was einhergeht mit der Einschätzung der **vermuteten Kompetenzen**.
3. Einige der Befragten haben eine **offene und wertschätzende Haltung** gegenüber anderen beratenden Professionen. Andere Aussagen lassen auf Vorbehalte schließen bzw. die Annahme, Supervisions- und Coachingleistungen selbst anbieten zu können.
4. Nur vereinzelt konnten Berater (Rechtsanwälte, Steuerberater, Unternehmensberater) auf eigene Erfahrungen mit Supervision/Coaching oder ein grundsätzliches Verständnis über den **Nutzen von Supervision** und Coaching zurückgreifen.
5. Diejenigen, denen die Tätigkeit eines Coaches bekannt ist erkannten eher an, dass ein Ansprechen unterschiedlicher Beziehungsfacetten für den Unternehmensübergebenden/-nehmenden wertvoll sein kann und den Verlauf der Unternehmensübergabe positiv beeinflussen kann.
6. Die Offenheit einer Zusammenarbeit mit Supervisoren hängt von der jeweiligen **Marktposition** der Berater ab.
7. Der **Sprachgebrauch** der Supervisoren kann sowohl auf andere Beratersysteme, als auch auf Klientensysteme irritierend wirken. Darin ist aus Sicht der Autorin eine Ursache zu sehen, weshalb Supervision im Nachfolgekontext weitgehend unbekannt ist.
8. Für eine erfolgreiche professionsübergreifende Zusammenarbeit bedarf es von allen Seiten ein von gegenseitiger Anerkennung geprägtes **Aufeinanderzugehen**.
9. Supervision/Coaching kann für einen Nachfolgeprozess erfolgsrelevante Aspekte ins Blickfeld der Unternehmer bringen und diese adäquat mit ihnen bearbeiten. In Verbindung mit einem professionsübergreifenden Austausch kann sich der **Nutzen für alle** Prozessbeteiligten potenzieren.
10. Durch die supervisorische Haltung und das erkenntnisgeleitete Vorgehen kann Supervision für alle am Nachfolgeprozess Beteiligten ein bisher **unbesetztes Nutzensegment** bedienen.

In Abbildung 5 sind die Beziehungen auf Grundlage der Befragung zwischen den einzelnen Professionen hypothetisch dargestellt. Rechtsanwälte und Steuerberater könnten sich eher als Unternehmensberater eine Zusammenarbeit mit Supervisoren/Coaches vorstellen. Dies kann mit dem eigenen Berufs- und Konkurrenzverständnis zusammenhängen. Rechtsanwälte und Steuerberater müssen sich weit weniger anstrengen, als z.B. Unternehmensberater, da der Unternehmer in einigen Punkten zwingend auf ihre Leistung angewiesen ist. Bezogen auf die Offenheit gegenüber einer weiteren beratenden

Profession im Nachfolgeprozess könnten Unternehmensberater ihre Kundenbeziehung durch Hinzuziehen eines Supervisors/Coaches gefährdet sehen. Tatsächlich sieht die Autorin auch hier klare Abgrenzungen im Leistungsprofil, auch wenn der Supervisor/Coach betriebswirtschaftliche Feldkompetenz hat.

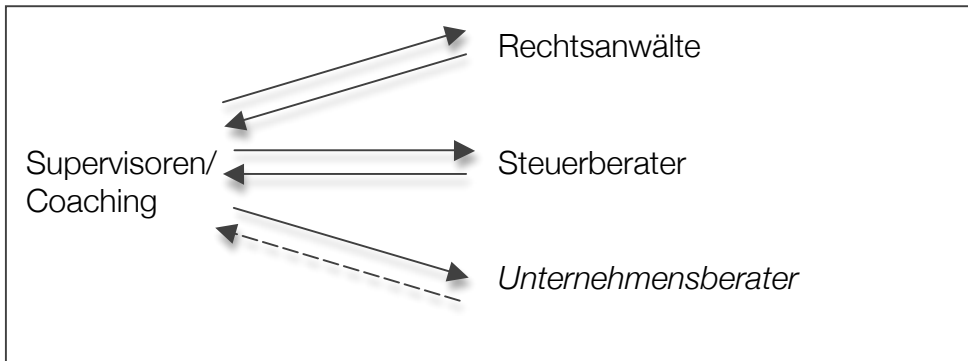


Abbildung 5 Die Sicht auf die anderen Professionen: Eine durchgezogene Linie steht für eine positive, eine gestrichelte für eine negative Beziehung. Die Dicke der Linie sagt etwas über die Intensität aus, welche die Autorin aus der Befragung abgeleitet hat.

Ein weiterer Punkt ist die Schwierigkeit im Austausch zwischen den beratenden Professionen. Jede hat ihre „eigene Sprache“. Je näher sich die Arbeitswelten sind, desto besser wird die Sprache der anderen Profession verstanden, wie z.B. bei Steuerberatern und Rechtsanwälten. Unternehmensberater hingegen sehen ihre Rolle auch darin, Unternehmensübergebende zum Rechtsanwalt/Steuerberater zu begleiten, um „zu übersetzen“. Die Wortwahl und Art des Sprechens und Fragens eines Supervisors scheint für die anderen beratenden Professionen befremdlich zu sein.

Ebenso schwierig stellt sich die Darstellung des Nutzens der eigenen Beratung dar. Während es für juristische, kaufmännische und steuerrechtliche Beratung klare Zusammenhänge und Nutzenformulierungen gibt (quantitative Zielbestimmung), besteht der Nutzen der Supervision eher in Gefühlen der Klarheit, Sicherheit, etc. (qualitative Zielbestimmung). Vor diesem Hintergrund wird die Schwierigkeit der Abstimmung bei einer gemeinsamen Auftragsbearbeitung für die Autorin deutlich.

Ein weiterer Unterschied im Vorgehen der Rechtsanwälte, Steuer- und Unternehmensberater gegenüber Supervisoren ist das Zusammenfinden zwischen Unternehmensübergebenden/-nehmenden und Berater. Während Supervisoren analog zur klassischen Supervision vom Unternehmensübergebenden/-nehmenden angesprochen werden, sprechen die anderen Berater ihre Klienten/Mandanten direkt auf den Beratungsbedarf an. Der Leser mag sich vorstellen, wie der Satz „*Ich denke, wir sollten uns mal in Ruhe darüber unterhalten.*“ aus dem Mund eines Steuerberaters auf den Mandanten wirkt – und wie die Wirkung ist, wenn ein Supervisor diesen Satz an einen Unternehmer richtet. Ein wesentlicher Punkt ist dabei sicherlich auch, dass es zwischen Steuerberater/Anwalt und Mandant bereits ein Vertrauensverhältnis gibt.

In Verbindung mit dem Zusammenschluss verschiedener Beratergruppen zu einem Netzwerk mit dem gemeinsamen Schwerpunkt „Unternehmensnachfolge“ ist das Ergebnis, dass jeder Befragte professionell und individuell vorgeht. Das lässt den Rückschluss zu, dass es nicht einen typischen Ablauf bei der Unternehmensnachfolge gibt. Um die Abstimmung auch zwischen den juristischen, kaufmännischen und steuerrechtlichen Beratern zu optimieren, kann hier über die Entwicklung eines gemeinsamen Konzeptes nachgedacht werden.

Bei der Recherche nach potentiellen supervisorisch arbeitenden Interviewpartnern fiel der Autorin auf, dass von elf Supervisoren mit der Beratungskompetenz in der Unternehmensnachfolge lediglich zwei diese auf ihrer Homepage ausgewiesen haben. In diesem Zusammenhang verwundert das Ergebnis der Untersuchung wenig, dass das Arbeitsfeld

der Supervisoren/Coaches im Kontext der Nachfolgeberatung wenig bekannt ist. Dies erscheint der Autorin problematisch, weil Supervisoren i.d.R. auf Empfehlung arbeiten. Steuerberater, Rechtsanwälte und Unternehmensberater mit einem Interesse an einer Zusammenarbeit müssten zuerst die Hürde nehmen und einen Supervisor/Coach kennen (möglichst persönlich, denn ohne Internetpräsenz wird die Onlinerecherche ohne Ergebnis bleiben), um über eine gemeinsame Fallarbeit zur „Unternehmensnachfolge“ ein interdisziplinäres Vorgehen zu entwickeln.

Im Fazit sind sich alle beratenden Professionen grundsätzlich einig, dass Supervisoren mit der Betrachtung der Beziehungen und der Thematisierung der Gefühle einen Mehrwert in den Unternehmensnachfolgeprozess einbringen können. An welcher Stelle das im Prozess geschieht, hängt vom individuellen Vorgehen der Rechtsanwälte, Steuerberater und Unternehmensberater ab. Voraussetzung dafür ist, dass bekannter wird, was Supervision im wirtschaftlichen Kontext im Allgemeinen und im Nachfolgekontext im Besonderen leisten kann.

5 Chancen und Gefahren in der Unternehmensnachfolgeberatung

Unternehmensnachfolgeberatung bietet dem Unternehmer im besten Fall umfassendes betriebswirtschaftliches, juristisches und steuerrechtliches Wissen. Je nachdem, welche Ausgangsperspektive gewählt wurde, neigt die Beratung zur besonderen Betonung eines Aspektes. Gleichzeitig begegnen Berater im Nachfolgekontext neben den offensichtlichen „hard facts“ dahinterliegenden weichen Themen („soft facts“), die fachübergreifend zu Problemen führen können. In diesem Zusammenhang nehmen sie gleich der Spitze eines Eisbergs „Zwischenmenschliches“ wahr. Es gehört nicht zu ihrer Regelausbildung, diese Signale aufzuspüren und mit ihnen zu arbeiten. („Generationswechsel...“ 2008) Gleichwohl ist deren Anerkennung und Bearbeitung zielführend für einen erfolgreichen Abschluss der Nachfolgeberatung. Die Chance liegt wohl für alle Seiten in der Anerkennung der unterschiedlichen Einflüsse – und dem Mehrwert, den eine interdisziplinäre, professionelle Arbeit Übergebenden und Übernehmenden bringt. Dabei sollten die beratenden Disziplinen eine wertschätzende Abstimmung im Blick behalten, um ein interdisziplinäres Beratungskonzept zu entwickeln und das Unternehmersystem nicht zu überfordern.

5.1 Ablauf einer Nachfolgeberatung

Der Bundesverband Deutscher Unternehmensberater e.V. bezeichnet die Unternehmensnachfolge als eine der „komplexesten Thematiken im Bereich der Beratung (...), bei der neben strategisch-betriebswirtschaftlichen Aspekten auch steuerliche, gesellschaftsrechtliche und psychologische Gesichtspunkte berücksichtigt werden müssen.“ (Standards ordnungsgemäßer Nachfolgeberatung, S. 5) Mit der Anerkennung der sozialen und psychologischen Komponenten stimmen Handbuch und Umfrageergebnis der vorliegenden Studie überein. Wie die praktische Umsetzung erfolgen kann, blieb jedoch in der Handreichung des BDU unklar. Gleichwohl ist es eine Basis, auf der eine interdisziplinäre Beratung aufbauen kann: Die Akzeptanz, dass eben die in der Umfrage benannten Emotionen und Gefühle im Nachfolgeberatungsprozess zu berücksichtigen sind, ist eine wesentliche Voraussetzung.

Phasen der Unternehmensnachfolge			
Vorbereitungsphase	Planungsphase	Realisierungsphase	Startphase
Analyse der Ausgangssituation	Form der Übergabe festlegen	Betriebsübergabe mit allen betriebswirtschaftlichen, rechtlichen, sozialen und psychologischen Komponenten	Unternehmensführung durch Nachfolger
Personelle Positionsbestimmung des Unternehmers	Unternehmensplanung		Stabilisierung des Unternehmens durch übernahmebedingte Veränderungen/Belastungen
Altersvorsorge und Weichenstellung für die Erbregelung	Bewertung und Kaufpreisvorstellungen	Verhandlungen	
Notfallplanung	steuer- und rechtliche Implikationen der Unternehmensübertragung	Kaufpreiseinigung	
Unternehmensanalyse	Suche und Auswahl des Nachfolgers		
→ ANALYSE	→ PLANUNG	→ UMSETZUNG	→ NEUSTART

Abbildung 6 Die Phasen der Unternehmensnachfolge

Mit dieser Empfehlung (siehe Abb.6) wurde möglicherweise der Versuch unternommen, die Beratung im Nachfolgekontext zu vereinheitlichen. Die vorliegende Studie zeigt jedoch, dass eine inner- und interdisziplinäre Übereinstimmung zwischen den Beratern maximal in Zeile vier der Tabelle zu finden ist. Für ein abgestimmtes Vorgehen wäre eine gemeinsame und detailliertere Abstimmung bei der Beratung durch die unterschiedlichen Professionen hilfreich (z.B. innerhalb der BUSA).

Warum verläuft die Nachfolgeberatung häufig über mehrere Monate und Jahre? Einige Ansatzpunkte liefern hierzu Albach und Freund (Albach 1989):

- Die Führungs- und Eigentumsübertragung laufen bei familieninternen Unternehmensnachfolgen in Familienunternehmen oft nicht parallel, sondern zeitversetzt. Davon beeinflusst liegt die Unternehmensübergabe bei durchschnittlich sechs Jahren und zwei Monaten. (ebd., S.126)
- Die Übergabe der Geschäftsführung dauert signifikant länger, wenn der Unternehmensnachfolger bereits im Unternehmen arbeitet.
- Unternehmer, die selbst das Unternehmen gegründet haben, benötigen eine kürzere Übergabezeit als solche, die selbst das Unternehmen übernommen haben.

Ein professionell geplantes Nachfolgeverfahren gibt Sicherheit für den Unternehmer selbst und alle anderen Beteiligten (Wiesehahn 2015, S. 221 ff). Erfolgt darüber hinaus eine interdisziplinäre Abstimmung zwischen den beratenden Professionen, steigt die Wahrscheinlichkeit einer für alle Seiten zufriedenstellenden Nachfolgelösung.

5.2 Der Rahmen für Nachfolgeberatung

Nachfolgeberatung findet in einem Spannungsfeld verschiedener Interessensgruppen und Bedingungen statt. Das ist für den alten und den neuen Unternehmer eine herausfordernde Situation. Aus supervisorischer Sicht sei hier an das Modell des inneren Teams erinnert (von Ameln, Kramer 2007, S.315). In Abbildung 7 sind in Anlehnung daran exemplarisch einige mögliche Anteile dargestellt, die sich miteinander in Beziehung setzen können.

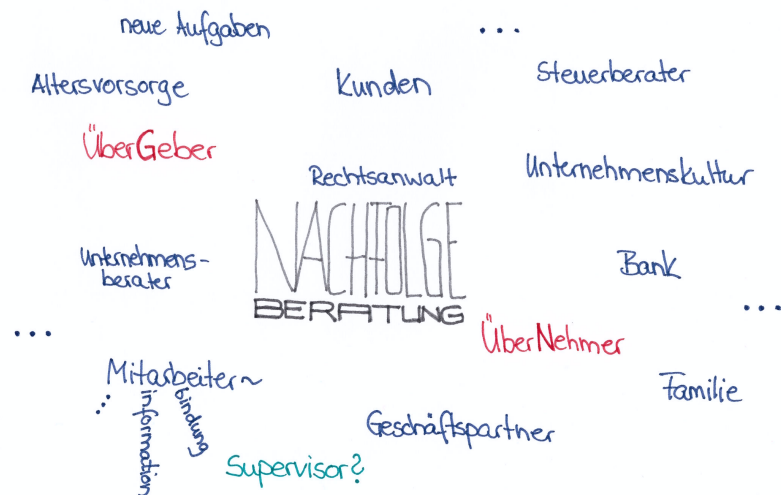


Abbildung 7 Mitspieler auf dem (Spannungs-)Feld der Nachfolgeberatung: Unterschiedlichste Aspekte wollen gesehen und berücksichtigt sein (eigene Darstellung)

Im folgenden Abschnitt sollen einige Aspekte des Spannungsfeldes näher betrachtet werden. Diese Darstellung bietet u.a. die Basis für Hypothesen über den Einsatz von Supervision im Nachfolgekontext.

5.2.1 Spannungsfeld: Die vier Akteure/Bereiche des Nachfolgeprozesses

Nachfolgeberatung findet im Spannungsfeld von vier Akteuren/Bereichen statt: den Übergebenden, den Übernehmenden, den Mitarbeitern und der Unternehmenskultur. Hält man sich vor Augen, dass dieses Spannungsfeld von mindestens drei Beratern (Steuerberater, Rechtsanwalt, Kundenberater der Bank) begleitet wird, lässt sich der Grad an Verwirrung, die entstehen kann, erahnen.

„Es gibt viele verschiedene Anforderungen, die bei einer Unternehmensnachfolge gemeistert werden müssen. Einige davon sind relativ offensichtlich, einige verstecken sich unter der Oberfläche und sind nur sehr schwer auf den ersten Blick erkennbar. Aber gerade die Anforderungen, die im Verborgenen liegen, haben einen gravierenden Einfluss auf den Erfolg einer Unternehmensnachfolge.“ (Bossek und Letter 2015, S. 260ff) Verdeckte Herausforderungen können als psychologische Aspekte einer Unternehmensnachfolge umschrieben werden. Bossek und Letter kommen zu dem Ergebnis, dass lediglich eine exemplarische Betrachtung möglich ist, weil nicht alle psychologischen Aspekte erfasst werden können. Für vier Akteure/Bereiche sollen die psychologischen Aspekte hier verhandelt werden: Die Übergebenden, die Übernehmenden, die Mitarbeiter und die Unternehmenskultur.

Der Übergebende ist in KMU häufig der Firmengründer, weshalb die Firma als das eigene Lebenswerk angesehen wird. Aufgrund dieser engen Bindung prägt der Unternehmer deutlich die Unternehmenskultur, was insbesondere in Familienunternehmen relevant ist, da sich hier die Familienkultur im Unternehmen spiegelt (Haubl 2006). Nach Bossek und Letter hingegen scheitern Übergaben häufig daran, dass der Übergebende noch nicht bereit ist, endgültig das Unternehmen zu verlassen (siehe hierzu: Spannungsfeld: Statuspassage). Für ein Gelingen ist es aus ihrer Sicht wichtig, dass sich der Übergebende mit seinen Wünschen und Zielen auseinandersetzt, „vor allem damit, welchen neuen Aufgaben er sich nach der Firmenübergabe widmen möchte.“ Sein Hauptaugenmerk sollte er darauf legen, wo er neue Impulse setzen kann und welche Aufgaben fernab des Unternehmeralltags sein Interesse binden.

Wird der Unternehmenswert für eine anstehende Übergabe errechnet, wird dieser Schritt oft durch den vom Übergebenden wahrgenommenen ideellen Wert des Unternehmens und dem Gefühl, diesen ideellen Wert beim Verkauf auch ausbezahlt bekommen zu wollen, erschwert. Die objektive und die subjektive Schätzung des Unternehmenswertes kön-

nen sehr unterschiedlich ausfallen. Hilfreich ist hier unter Anleitung des Steuer- oder Unternehmensberaters, den ideellen und materiellen Wert des Unternehmens zu erarbeiten und sich mit der häufig entstehenden Differenz auseinanderzusetzen. Eng im Zusammenhang damit können die persönlichen Zukunftspläne des Übergebenden stehen. Häufig ist das Unternehmen die Altersvorsorge, so dass der emotionale Druck dadurch noch einmal erhöht wird.

Bevor ein Unternehmer zur Klärung der Nachfolge aktiv wird, sollte er sich mit den eigenen Erwartungen an den Nachfolger und dessen mögliche unternehmerische Ausrichtung auseinandersetzen.

Bossek und Letter halten folgende Leitfragen für hilfreich, welche u.a. in einer Supervision/einem Coaching reflektiert werden können:

- (a) Welche Eigenschaften sollte mein Nachfolger mitbringen?
- (b) Welche Erwartungen stelle ich an ihn? (bezogen auf Mitarbeiterführung, Unternehmenskultur, strategische Ausrichtung etc.)
- (c) Was wünsche ich mir für die Zukunft des Unternehmens, wenn ich nicht mehr da bin?
- (d) Welche unternehmerische Ausrichtung wünsche ich mir?

Dieses Profil gilt es mit externen Beratern zu überprüfen und zu hinterfragen:

- (a) Sind meine Anforderungen realistisch?
- (b) Beschreibe ich mich vor 50 Jahren?
- (c) Sind meine Vorstellungen mit der aktuellen unternehmerischen Situation vereinbar?
- (d) In welchen Bereichen bin ich bereit, Kompromisse zu machen?

Als gute Voraussetzung für die Übergabe bezeichnen die Autoren ein partnerschaftliches Verhältnis und Teamfähigkeit auf beiden Seiten.

Der Übernehmende wiederum muss sich der Tatsache stellen, dass er zukünftig die Last der Verantwortung übertragen bekommt. Diese beinhaltet weit mehr als nur eine Fachexpertise: „Es sind die weichen Faktoren (Mitarbeiterbindung, Unternehmenskommunikation, Arbeitszufriedenheit, Corporate Identity, Unternehmenswerte), die einen erheblichen Einfluss auf den Erfolg eines Unternehmens haben...“ so Bossek und Letter (in Wiesenhahn, S.264).

Für den Nachfolgenden ist eine Auseinandersetzung mit den verschiedenen Facetten der neuen Aufgabe und seinen eigenen Kompetenzen grundlegend relevant:

- Wie ist die Positionierung in der Öffentlichkeit? Wie soll sie sein?
- Wie ist die eigene Führungspersönlichkeit? – Hat der Nachfolgende Einfluss auf Mitarbeiter und Unternehmenskultur? Wenn ja, welchen? Gibt es eine Ist-Soll-Differenz?
- Differenzierungspersönlichkeit des Übergebenden vs. des Übernehmenden: Unterschiedlichkeiten, Gemeinsamkeiten, Stärken und Schwächen aufdecken und so ein eigenes Profil schärfen.

5.2.2 Spannungsfeld: Mitarbeiter

Während die Betrachtung sich bisher auf die Dyade Übergebender und Übernehmender bezogen hat, soll der Kreis jetzt erweitert werden. Egal wie groß das Unternehmen ist, die Mitarbeiter sind direkt betroffen von einem Inhaber- und Leitungswechsel. Das alles so bleibt, wie es einmal war, ist unwahrscheinlich. Aber *wie* wird es werden? Aus dieser Frage können Sorgen und Ängste entstehen, auf die Übergebender und Übernehmender von Prozessbeginn an eingehen sollten.

Folgende Punkte können dabei Orientierung geben (Bossek und Letter 2015):

- eine Vorbereitung der Mitarbeiter auf allen Ebenen, u.a. durch Transparenz im Vorgehen und Informationen,
- Gründe für Veränderung erklären (den Sinn bestimmter Schritte transparent machen)
- Veränderungsprozess begleiten, Feedbackschleifen, Vertrauen schaffen (Offenheit, Ehrlichkeit, Verlässlichkeit z.B. durch gemeinsame Gesprächsrunden)
- Kritik annehmen,
- Anerkennung und Wertschätzung für die vergangene Vorgehensweise,
- Mitarbeiter da abholen, wo sie stehen,
- und der Übernehmende soll sich (als Externer) auf das Unternehmen einlassen, Dynamik, Struktur und Kommunikation kennenlernen und auf sich wirken lassen.

5.2.3 Spannungsfeld: Unternehmenskultur

Die Unternehmensnachfolge bringt einen Kulturwechsel mit sich – Dinge, Abläufe, Rituale werden möglicherweise hinterfragt. Für den Nachfolger ist es wichtig, dass er sich mit den offiziell kommunizierten Unternehmenswerten und –zielen auseinandersetzt. Zu beachten ist hierbei eine erwartbare Diskrepanz mit der Realität (Bachinger 2015, S. 20).

5.2.4 Spannungsfeld: Nachfolge als Statuspassage

Die Nachfolge in Familienunternehmen kann strukturlogisch als Statuspassage beschrieben werden. „Eine Statuspassage ist ein sozialer Prozess, in dem ein alter Status aufgegeben und ein neuer Status übernommen wird.“ so Haubl (2006). Eine Statuspassage verläuft dreistufig: vor (alter Status), während designierter neuer Status und neuer Status. Für einen Nachfolgefall kann sich das so gestalten: In der ersten Phase forciert der Unternehmer eine Unternehmensnachfolge, z.B. an sein Kind, an einen Mitarbeiter oder stellt sein Anliegen in der Unternehmerbörse next Change über einen Berater ein (alter Status). In der Übergangsphase arbeiten Übergebender und Übernehmender beide geschäftsführend im Unternehmen (designierter neuer Status). Nach dem Wechsel steigt der Übergebende aus dem Unternehmen aus und der Übernehmende leitet das Unternehmen (neuer Status). Im gewählten Beispiel ist es eine doppelte oder parallel verlaufende Statuspassage, da sowohl Übergebender als auch Übernehmender Veränderungen erleben.

Die Statuspassage ist ein formeller und ein informeller Prozess, welcher eine innere und eine äußere Seite hat. „Auf der inneren Seite geht es um das Selbstverständnis der Person, die in den neuen Status wechselt, und auf der äußeren Seite um die soziale Anerkennung, die sie benötigt, um dem neuen Status gerecht zu werden.“ (Haubl 2006) Auf der formellen Ebene ist der Prozess beendet, wenn rechtswirksam die Geschäftsleitung/der Inhaber gewechselt haben. Das informelle Ende ist unabhängig davon und durchaus später anzusiedeln. Die Kategorien Statussicherheit und Statussicherung spielen hier eine wesentliche Rolle. Nach Haubl (2006) besteht Statussicherheit, wenn der Statusinhaber von seinem Umfeld (Mitarbeiter, Gesellschafter, Kunden, Familienmitglieder) vorbehaltlos anerkannt wird. Statussicherung zu erreichen, ist das Ziel des Statusinhabers. Sie umfasst alle Strategien, die ein Statusinhaber nutzt, um soziale Anerkennung und ein ausreichend belastbares Selbstverständnis zu erreichen. Solange das nicht der Fall ist, spricht man von Statusunsicherheit, die von einer Übergangsphase (wie z.B. die Zeit des designierten neuen Geschäftsführers) klar zu unterscheiden ist. Haubl (ebd.) hält fest, dass aus strukturlogischen Gründen Statuspassagen krisenhaft verlaufen.

5.2.5 Spannungsfeld: Beraterkosten - Geld spielt eine Rolle

Genau wie juristische, kaufmännische und steuerrechtliche Beratung kostet auch psychologische Beratung Geld. Scheinbar fällt es Unternehmern aber schwerer, psychologische Beratung in Anspruch zu nehmen, als andere. Auch dieser Aspekt soll kurz beleuchtet werden.

Le Mar (2014, S. 286f) verweist in diesem Zusammenhang auf ein besonderes Spannungsfeld zwischen Ratio und Emotionen. Aus seiner Sicht ist psychologische und im Sinn der vorliegenden Arbeit durchaus auch supervisorische Beratung Arbeit, die der Seele zugutekommt. „Doch die Seele hat kein Bankkonto, auf dem in Euro gebucht wird. Die Seele hat keinen Begriff von Geld, da ihr Erleben raum- und zeitlos ist. Geld ist Versandssache.“ (ebd.) Aber nur, wenn Verstand und Seele im Einklang sind, stimmt das innere Betriebsklima.

Gleichwohl spielen hier auch Effekte wie die soziale Erwünschtheit mit. In unserer Gesellschaft existiert das Bild vom taffen Unternehmer - hart zu sich und anderen, fehlerresistent, vermögend. Darüber zu sprechen, wie herausfordernd und emotional belastend das Leben als Unternehmer ist, ist höchstens mit dem eigenen Lebenspartner erlaubt. Dies kann wiederum zu Spannungen in der Familie/Paarbeziehung führen.

6 Dem Kind einen anderen Namen geben? – Supervisorische Arbeit im Kontext der Unternehmensnachfolge

In diesem Kapitel wird der Mehrwert von Supervision im Nachfolgekontext diskutiert. Insbesondere vor dem Hintergrund des supervisorischen Angebots in einem Feld, welches täglich Kosten und Nutzen abwägen muss, hat diese Thematik eine wesentliche Bedeutung. Davon ausgehend, dass Supervision einen Mehrwert/Nutzen liefert, wird der Frage nachgegangen, woher der Widerstand seitens der Unternehmer(familien) kommen kann. Abschließend wird modellhaft die Beziehung der einzelnen Beratersysteme zueinander dargestellt. Darüber hinaus soll betrachtet werden, wie supervisorische Beratung und Unternehmer(familie) zueinander finden können.

6.1 Worin besteht der supervisorische Mehrwert? - Mögliche Themen für Supervision

Allgemein können der Mehrwert (Nutzen) von Supervision/Coaching nicht benannt werden, da diese Dimension abhängig ist von den Vorstellungen der Supervisanden, deren Tätigkeitsfeld, den Auftraggebern und den Angeboten der Supervisoren selbst. Die Deutsche Gesellschaft für Supervision abstrahiert aus ihnen in ihrer Handreichung „Der Nutzen von Supervision“ (2008) die Themengebiete Kooperation, berufliche Kompetenzen und Entlastung. Vielfältige Evaluationen und wissenschaftliche Arbeiten belegen, dass „Änderungen im Erleben, in den Kognitionen, in Verhaltensmustern und im Bewusstsein über sich selbst (...) wesentliche Elemente in und von Supervisionsprozessen sind.“(ebd.) So kann sie als Orientierungshilfe Handlungssicherheit schaffen und die Angemessenheit der eigenen Wahrnehmung bezogen auf den beruflich-unternehmerischen Kontext des Supervisanden hinterfragen und bei Bedarf ändern helfen. Insofern ist Supervision als ein Erkenntnis- und Lernprozess zu verstehen. Heintel (2003, S. 32-39) beschreibt es so: „Supervision ist ein Arrangement gestatteter Selbstreflexion. Und es ist ein solches, dass diese unterstützend begleitet. Sie schreibt damit weder Normen vor (fremdbestimmend) noch trifft sie Entscheidungen im Namen des Klienten. Sie gewährt Ruhe und Spielraum für ausführliche Recherche und nur diese ermöglicht selbstreflexive Distanz; fehlt sie, wird sie immer von dem unguuten Gefühl begleitet, die Situation nicht ausreichend überlegt zu haben. Schließlich befreit sie das Gewissen aus seiner zwar notwendigen, aber nicht ausreichenden individuellen Einsamkeit und macht damit getroffene Entscheidungen sozial eher anschlussfähig“. Damit kann Supervision eine Verbindung für verschiedene Aspekte der Unternehmensnachfolge unterstützen: Von der Rolle des Unternehmerkindes zum Unternehmer und Eigentümer und von der Rolle des Unternehmers zum Alteigentümer mit neuen Lebensinhalten, um nur zwei exemplarisch zu nennen.

In diesem Zusammenhang soll auch kurz auf den psychologischen Anteil der Arbeit von Supervisoren eingegangen werden: Die reflexionsbetonte Arbeit. Diese kann für Berater anderer Berufsgruppen verwirrend wirken, da der Fokus bei der juristischen, steuerrechtlichen und kaufmännischen Beratung darin liegt, Lösungen anzubieten. Supervision und

Coaching stellen auf einen reflexionsbasierten Erkenntnisprozess der Supervisanden ab. „Reflexivität bedeutet nicht Handlungsabstinenz. Vielmehr werden Handeln und Reflexion miteinander verkoppelt in dem Wissen darum, dass die Intention auch eines geplanten Handelns und seine jeweilige Wirkung nie deckungsgleich sind. Reflexivität sorgt dafür, dass die Wirkungen von Handlungen nicht nach den Kriterien von richtig und falsch beurteilt werden, sondern selber wieder neue Versuche des Verstehens einleiten, aus denen sich neues Handeln ergibt (...)“ (König, 1996, S. 157)

Darin wird aus Sicht der Autorin deutlich, was Supervision leisten kann: Innehalten und ein sich Zeit nehmen, den unternehmerischen Aktionismus unterbrechen, einem Nachdenken und –spüren Raum geben, um Sinnzusammenhänge zu erkennen und zu verstehen; sich eigener Motive bewusst werden und auf dieser Grundlage Handlungsoptionen planen und umsetzen.

6.2 Ich will (nicht). – Woher der Widerstand kommt

Warum tauchen Widerstände überhaupt auf, wenn doch eigentlich eine Nachfolge gewollt ist? Widerstände dienen dem Schutz vor emotionaler Verletzbarkeit und Überforderung. „An allen Übergängen zum menschlich-psychologischen Bereich sind Widerstände zu erwarten. Sind die Beteiligten den Widerständen auf der Spur, wird es in der ersten Phase mulmig, in weiteren Phasen kommen starke Ängste auf. Der Berater ist dann der Begleiter zur Welt jenseits der Widerstände, jenseits der intellektuellen Einsicht.“ (Le Mar, 1998) Die intellektuelle Einsicht war es auch, die den Unternehmer dazu gebracht hat, das Thema Nachfolge grundsätzlich anzugehen. Rational wird er auch Argumente aufführen können, die für eine zügige Nachfolgelösung sprechen. Nur weiß auch jeder Raucher, dass Rauchen gesundheitsschädigend ist. Die Frage ist deshalb: Warum fällt es so schwer, dieses Wissen in konkretes Verhalten umzusetzen? Genau an dieser Stelle sind die Widerstände zu finden: Am Übergang vom fachlich-technischen zum menschlich-psychologischen Bereich.

Ein wesentliches Merkmal für Grenzsituationen ist, dass an ihnen das rationale Denken versagt und dass sich der Einzelne von ihnen aber auch nicht distanzieren kann. (Renftle in LeMar, 1998, S. 285) Brüche und Grenzsituationen anzunehmen und etwas aus ihnen lernen zu wollen, ist eine fortgeschrittene Art der Lebenskunst. Sie setzt Verantwortungsübernahme für das eigene Leben voraus – Verantwortung nicht nur für die physische Existenz, sondern auch für das emotionale Wohlergehen.

Supervision und Coaching können „Begleiter zur Welt jenseits der Widerstände sein“ - die Beteiligten einzeln und gemeinsam unterstützen, neue Denk- und Handlungsmuster zu finden, zu erproben und umzusetzen (Schreyögg, 2001). Coaching verstanden als professionelle Form der Managementberatung versteht als eines seiner Ziele die „Steigerung der Humanität gegenüber sich selbst“, so Schreyögg (S.157). In diesem Sinn verstanden, scheint es um so prädestinierter, den Unternehmer sowohl in der Anfangsphase, als auch in der Ausstiegsphase zu begleiten und ihn bei der Überwindung von teils unbewussten und unterbewussten Widerständen zu begleiten.

Bieker (1996) erfasste aus Sicht eines Supervisors in einer Studie folgende Themen als relevant für den Verlauf des Generationswechsels (hier bezogen auf Familienunternehmen):

- das Unternehmen als zentraler Faktor im Leben der Unternehmerfamilie,
- wenig Abgrenzung zwischen den Systemen Familie und Unternehmen,
- eine herausragende Stellung der (geschäftsführenden) Seniorinnen im Unternehmen,
- eine Verzögerung der Ablösung heranwachsender Kinder,
- die Vermeidung einer rechtzeitigen und offenen Kommunikation über das Thema Nachfolge,
- gegenseitige Abhängigkeiten der Generationen durch die Verpflichtung auf das Unternehmen,

- Kooperationsbeziehungen und Machtverhältnisse zwischen Junior und Senior (die z.B. eher zwischen Vätern und Söhnen, als zwischen Müttern und Söhnen stattfinden),
- Seniorinnen als „Verliererinnen“ im Nachfolgekonflikt, aus Mangel an sinnstiftenden Alternativen nach der Übergabe,
- die Tendenz zur Konfliktverschärfung bei Einheiratung in die Unternehmerfamilie.

Ein Weg, um mit solchen Themen nachhaltig umzugehen, sieht Bieker in gemeinsamen Arbeitstreffen der Junior- und Seniorgeneration. Diese können dazu dienen, jeweils die anderen generationstypischen Erfahrungen, Vorurteile und Projektionen stärker ins Bewusstsein zu holen und gemeinsam eine neue Haltung zu erarbeiten. Bleiben die familiendynamischen und menschlich-psychologischen Aspekte unaufgeklärt, besteht Gefahr für die Unternehmenskontinuität und damit den Unternehmenserfolg über die Nachfolge hinaus.

6.3 Wo hat Supervision ihren Platz im Nachfolgekontext?

Eine Herausforderung für Coaches und Supervisoren scheint darin zu bestehen, auf dem Nachfolgemarkt wahrgenommen zu werden. In der Studie der Autorin wurde die Häufigkeit der Nachfolgeberatungsaufträge mit „Einzelschicksalen“ beschrieben. Auch wenn es hier eine Parallele zu den meisten Interviewpartnern anderer Beratungszweige gibt, stellt sich die Gesamtsituation aufgrund der Studie etwas differenzierter dar. Auffällig war, dass mehrheitlich der Begriff Supervision nicht und der Begriff Coaching teilweise bekannt waren. Zu ihrem Nutzen im Rahmen der Nachfolge entwickelten die Befragten im Verlauf der Interviews Phantasien/Ideen.

Die Beratersysteme (Niemeyer, 1977) sind zwar offene Systeme. Gleichwohl sind sie untereinander unterschiedlich verbunden. Bisher ist von einer fehlenden Verbindung zum System „Supervision/Coaching“ auszugehen.

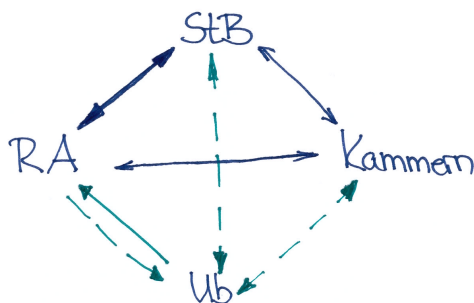


Abbildung 8 Beziehung der am Nachfolgeprozess beteiligten Beratenden

In Abb. 8 ist auf Grundlage der vorliegenden Studie dargestellt, dass Juristen und Steuerberater zueinander eine beiderseitig positive, stabile und wechselseitige Beziehung haben. Sowohl Juristen als auch Steuerberater haben auch eine positive Beziehung zu den Kammern, wie der Handwerkskammer und der Industrie- und Handelskammer. Dem gegenüber stehen die Beziehungen der Unternehmensberater, von denen eine ambivalente (weil konkurrenzbelastete) Beziehung zu Steuerberatern und Kammern skizziert ist. Die Konkurrenz kann in einer teilweisen Austauschbarkeit der angebotenen Dienstleistungen bestehen. Da diese mit Juristen nicht gegeben sind, ist die Beziehung vom Unternehmensberater zum Rechtsanwalt positiv dargestellt. Umgekehrt scheint der Jurist sich in kaufmännischen Fragen eher an den Steuerberater oder/und die Kammern zu wenden, weshalb die Beziehungen unterschiedlich dargestellt sind. Begegnen den Beratern Interessenskonflikte, welche die Unternehmerfamilie mit langjährigen Verstrickungen und möglicherweise ungeklärten Beziehungen und Dynamiken betreffen, sind diese häufig überfordert, da deren Bearbeitung nicht zur Grundausbildung im kaufmännischen, juristischen oder steuerlichen Bereich gehört. Diese Hypothesen resultieren aus der Befragung

und sind aufgrund der kleinen Stichprobe nicht auf die Grundgesamtheit der beratenden Professionen zu verallgemeinern. Vielmehr verstehen sie sich als Anstoß für weitere Überlegungen zur Optimierung des überprofessionellen Austausches.

Wie in der Veröffentlichung der Deutschen Gesellschaft für Supervision (DGSv) zur Unternehmensnachfolge dargestellt, handelt es sich bei einem Familienunternehmen um ein offenes System, welches dadurch gekennzeichnet ist, dass es mindestens zu einem, es umgebendes System eine Interaktionsbeziehung hat (hier z.B. Kunden, Lieferanten, Hausbank) (Niemeyer, 1977). Soziale Systeme brauchen aber auch Selbstreferentialität und operative Geschlossenheit, denn nur so können sie ihre innere Ordnung und ihre Balance erhalten. Soziale Systeme haben spezielle „Öffnungen“, durch die ihre Umweltkontakte laufen, wobei es gerade an diesen Koppelungsstellen häufig zu Konflikten kommt, so die DGSv. Infolge der Tatsache, dass sich soziale Systeme gegenüber den meisten Ereignissen ihrer Umwelt indifferent verhalten, wählen sie nur solche systeminternen und äußeren Reize aus, die sich mit ihrer Eigenwahrnehmung in Einklang bringen lassen. Familien sowie Unternehmen sind soziale Systeme. Für ihre relevante Umwelt haben sie äußerst selektive Kontaktpunkte entwickelt, die eng mit ihren Überlebensbedingungen zusammenhängen. Eine Unternehmerfamilie ist daran interessiert, ihre „Schokoladenseite“ zu präsentieren, wenn sie sich mit dem Steuerberater oder Rechtsanwalt unterhalten. Hinzu kommt ihre Präferenz, sich zum eigenen System passende Berater auszuwählen, um Irritationen zu minimieren. Hierfür spricht auch die Beobachtung, das Klein- und Mittelständler von ihrem „Haus & Hof – Steuerberater“ bzw. vom „Hausjuristen“ sprechen. Diese zunehmende Familiarisierung erschwert den ursächlich externen Beratern im Konfliktfall deren Neutralität.

Diese Hypothese mit systemischem Hintergrund sieht die Autorin durch die Theorie der kognitiven Balance gestärkt. Ihr zufolge neigen Menschen zu Partnern, die ihnen helfen, ihre konsistente und ausgeglichene Weltsicht aufrechtzuerhalten. Sympathisch erscheinen also bevorzugt Menschen, die im Verhalten und in ihrer Weltansicht Ähnlichkeit aufweisen – und uns so in unserer Weltsicht bestärken (Forgas, 1999). Diesen theoretischen Ansätzen folgend stellt die Autorin vier Hypothesen auf:

1. (Familien-)Unternehmen haben eine Tendenz sich Berater auszuwählen, die ihnen auf eine gewisse Art ähneln.
2. (Familien-)Unternehmen wählen ähnliche Berater, um das Konfliktpotential dieses Beratungsverhältnisses gering zu halten und so die interne Stabilität zu sichern.
3. Je länger eine Beziehung zwischen dem Beratersystem und dem Unternehmenssystem besteht, um so schwieriger wird es für das Beratersystem einen Außenperspektive anzunehmen.
4. Soll der Mehrwert, den Supervision bieten kann in der interdisziplinären Beratung Einzug und beim Unternehmer Akzeptanz finden, ist eine stabile Beziehung des Unternehmenssystems zu den anderen Beratersystemen hilfreich.

Abb. 9 zeigt, wie auf Grundlage der durchgeführten Studie die Beziehungen zwischen den einzelnen Beratersystemen und Supervision sein können. Als Voraussetzung für eine gleichberechtigte wechselseitige Beziehung ist aus Sicht der Autorin die Anerkennung der unterschiedlichen Kompetenzen wesentlich. Zwischen den Systemen Supervision und Unternehmensberatung besteht am ehesten die Möglichkeit einer negativ geprägten Beziehung (Kapitel 4.10). Eine mögliche Ursache ist, dass das Unternehmenssystem die ergänzende Kompetenz der Supervision negiert. In der Untersuchung spiegelte sich diese Haltung unter Umständen in der Aussage wieder, dass der Unternehmer (Klient) eine Coachingleistung ohnehin erwarte und *„das ja auch noch ginge“, so der Interviewpartner.*

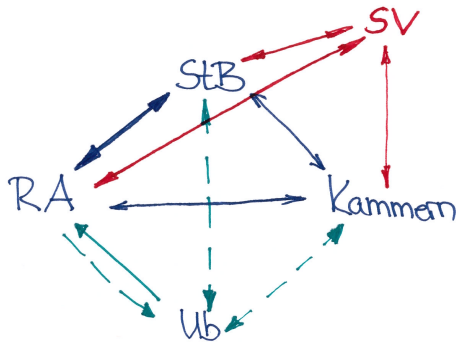


Abbildung 9 Beziehung der am Nachfolgeprozess beteiligten Beratenden unter Einbindung von Supervision: Zwischen Rechtsanwälten und Steuerberatern erfolgt eine enge Zusammenarbeit. Die Zusammenarbeit bei der Berufsgruppen mit den Kammern ist gut. Anders stellt sich die Arbeitsbeziehung mit Unternehmensberatern dar. Die gestrichelten Linien weisen auf eine ambivalente Beziehung hin: man braucht sich und ist gleichzeitig kritisch. Supervision könnte zu Rechtsanwälten, Steuerberatern und den Kammern eine gleichberechtigte Beziehung aufbauen. Eine Hypothese darüber in Bezug auf Unternehmensberater kann die Autorin nicht ableiten.

Wendet sich das Unternehmersystem direkt an den Supervisor, ist es der klassische Weg, auf dem Supervisand und Supervisor zueinander finden. Gleichwohl ist auch hier die interdisziplinäre Abstimmung für ein gemeinsames Beratungskonzept zur Ausschöpfung aller Ressourcen sinnvoll.

Hieraus ergeben sich aus Sicht der Autorin mehrere Herausforderungen für Supervisoren/Coaches:

- Ein Interesse an einer interdisziplinären Nachfolgeberatung vorausgesetzt, muss der Nutzen von Supervision/Coaching gegenüber anderen beratenden Professionen vermittelt werden.
- Im engen Zusammenhang damit sind die Grenzen von Supervision/Coaching aufzuzeigen, um zu vermeiden, dass überzogene Erwartungen seitens der Beraterkollegen entstehen. Dies ist sowohl auf fachlicher Ebene (zwischen den Beratern) relevant, als auch im Fall einer Empfehlung an Unternehmer.
- Für den Supervisor/Coach ist betriebswirtschaftliche Feldkompetenz wichtig, um auf verschiedenen Ebenen anschlussfähig zu sein: für die supervisorische Arbeit, für den interdisziplinären Austausch mit Beraterkollegen und für die Anschlussfähigkeit an das Familienunternehmen/KMU.

6.4 Anschlussfähigkeit ist die Grundlage

Als eine Hürde im interdisziplinären Austausch hat sich, so die Ergebnisse der vorliegenden Studie und die im Vorfeld geführten Gespräche mit Mitgliedern der Beratervereinigung Unternehmensnachfolge Sachsen-Anhalt e.V. (BUSA), die Sprache der Supervisoren erwiesen.

Allein der in der sachsen-anhaltischen Wirtschaft wenig geläufige Begriff „Supervision“ scheint Stereotype von „Psychologie“ und „Therapie“ hervorzurufen. Um dies zu umgehen könnte der Begriff des Supraformaten Organisationsentwicklung genutzt werden. Dafür spricht aus Sicht der Autorin, dass der Begriff Organisationsentwicklung bekannter ist und Supervision ein Teil dessen. Darüber hinaus berichteten die befragten Supervisoren, dass sie selten „klassische Supervision“ anbieten, sondern situationsbezogen andere Formate einbinden z.B. Mediation, Training, Workshop. Denkbar ist auch, einen neuen Begriff zu etablieren. In der Wirtschaftsmediation wird z.B. zu Gunsten der Anschlussfähigkeit bei Bedarf auf die Formulierung des „strukturierte Verhandlung“ zurückgegriffen. Die supervisorische Grundhaltung ist unabhängig vom wording etwas, das eine Eigenschaft des Beraters ist – und die ist zweifelsfrei beizubehalten, da sie erst Perspektivwechsel und Er-

kenntnis ermöglicht. Damit sind ein kritisches Hinterfragen von Überlegungen und Standpunkte mit der Zielrichtung, die Zukunft des Unternehmens zu sichern, gemeint.

LeMar nutzt auf seiner Homepage beispielsweise Begrifflichkeiten und sprachliche Bilder, die Unternehmern vertraut sein können. Die potentielle Zielgruppe hat so das Gefühl, etwas Vertrautes vorzufinden.

„Coaching und/oder Besuch eines Workshops unterstützt Sie (...) – bei Absicherung Ihrer bestehenden Mandate.“

„In Kooperation mit anderen Experten können Sie Workshops für die Unternehmerfamilie anbieten. So werden wichtige Entscheidungen (z.B. Unternehmensnachfolge oder Verkauf) von der ganzen Familie getragen.“

Abbildung 10 Homepage von Herrn LeMar, Coach: Die direkte Ansprache von Steuerberatern, Rechtsanwälten und Unternehmensberatern in "anschlussfähiger Sprache"

Orientieren sich Supervision und Coaching an der weiten Begriffsumschreibung der DGsv („Vom Nutzen der Supervision“ 2008) erscheint die Nutzung des Begriffes Organisationsentwicklung ebenfalls vorstellbar: „Ob Teamentwicklung, Organisationsberatung, Coaching oder Supervision – Berater/innen benennen unterschiedliche Formate, um zielgerichtet auf die jeweiligen Bedürfnisse der Ratsuchenden abgestimmt arbeiten und wirken zu können. Die DGsv bietet hierfür einen Qualitätsrahmen und Ethische Leitlinien, auf die sich ihre Mitglieder verpflichten. So werden Diskurs und Entwicklung gewährleistet und zugleich Verlässlichkeit und Stabilität geboten.“ Der Berufsverband DGsv lässt Supervisorinnen einen Spielraum, solange die Qualitäts- und Ethischen Richtlinien eingehalten werden.

7 Zusammenfassung

Die Ausgangsfrage danach, ob Supervision/Coaching einen Mehrwert im Nachfolgekontext leisten können, konnte weder bestätigt noch verworfen werden. Gleichwohl ist es gelungen, in Ausschnitten das Vorgehen unterschiedlicher Beratungsprofessionen zu beleuchten. In Verbindung mit der Betrachtung thematisch ähnlicher Studien, z.B. zur Nachfolge in mittelständischen Unternehmen (Haubl und Daser, 2006; Bieker, 1996) wurden Themen, die eine supervisorische Begleitung sinnvoll erscheinen lassen, deutlicher.

Aus den Ergebnissen der Studie können bezüglich einer interprofessionellen Zusammenarbeit im Nachfolgekontext und den damit verbundenen Anforderungen an die Beteiligten und den Prozessverlauf weitere Annahmen formuliert werden, die es anhand einer größeren Stichprobe zu überprüfen gilt. Auf dieser Basis könnte über die Entwicklung eines eigenen Formates nachgedacht werden. Hier könnten die Anschlussfähigkeit an KMUs (Sprache, Setting), die supervisorische Grundhaltung bei Nutzung unterschiedlicher Formate und die professionsübergreifende Zusammenarbeit Berücksichtigung finden. Die Anschlussfähigkeit der unterschiedlichen Systeme, die Arbeit mit dem Widerstand seitens des (potentiellen) Klientensystems und die innere supervisorische Haltung mit sprachlichem „Brückenschlag“ hin zu Berater- und (potentiellen) Klientensystem spielen aus Sicht der Autorin zentrale Rollen.

8 Literaturverzeichnis

Bieker, Ullrich (1996): Generationswechsel in Familienbetrieben – eine systemische Betrachtung der psychosozialen Dynamik, Kassel (unveröffentlichte Diplomarbeit; wurde vom Autor zur Verfügung gestellt)

Bieker, Ullrich et.al. (2008): „Generationswechsel in Familienbetrieben – Interdisziplinäre Beratung bei Unternehmensnachfolgen“, Deutsche Gesellschaft für Supervision e.V. (DGSv)

Bossek, Janna und Letter, Michael (2015): „Psychologische Aspekte der Unternehmensnachfolge“ in Wegmann, Jürgen und Wieseahn, Andreas (Hrsg.): Unternehmensnachfolge - Praxishandbuch für Familienunternehmen. Wiesbaden: Springer Gabler

Forgas, Joseph P. (1999): Soziale Interaktion und Kommunikation – Eine Einführung in die Sozialpsychologie, Verlag Beltz, 4. Auflage

Haubl, Rolf und Daeser, Bettina (2006): Familiendynamik in Familienunternehmen – Warum sollten Töchter nicht die erste Wahl sein?, Frankfurt a.M. (Projektbericht des BMFSFJ)

Hauser, Hans-Eduard; Kay, Roswita; Boerger Sven (2010): Unternehmensnachfolgen in Deutschland 2010 bis 2014 – Schätzung mit weiterentwickeltem Verfahren –. In: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg): IfM-Materialien Nr. 198. Bonn

Heintel, Peter (2003): Supervision und ihr ethischer Auftrag. In: Supervision, 2003, H. 1, S. 32-39

Kay, Roswita und Suprinovic, Olga (2013): Unternehmensnachfolgen in Deutschland 2014 bis 2018 in: Daten und Fakten Nr. 11, Institut für Mittelstandsforschung (Hrsg) , Bonn

Knop, Carsten (2015): „Warum die Nachfolge in Familienunternehmen so oft scheitert“. In: FAZ – Frankfurter Allgemeine Zeitung, Dienstag, 24. November

König, Oliver (1996): Macht in Gruppen. Gruppendynamische Prozesse und Interventionen. München

Le Mar, Bernd (2014): „Generations- und Führungswechsel im Familienunternehmen – Mit Gefühl und Kalkül den Wandel gestalten“, Springer Gabler, München, 2. völlig überarbeitete und erweiterte Auflage

Mitscherlich-Nielsen, Margarete: „Probleme der Idealisierung“ in „Psyche – Zeitschrift für Psychoanalyse und ihre Anwendungen“, Hrsg.: Alexander Mitscherlich, 12/73, S. 1106

Niemeyer, Gerhard (1977): Kybernetische System- und Modelltheorie S.25 in „Generationswechsel in Familienbetrieben – Interdisziplinäre Beratung bei Unternehmensnachfolgen“, Deutsche Gesellschaft für Supervision e.V. (DGSv), 2008

Schreyögg, Astrid (2001): Coaching – Eine Einführung für Praxis und Ausbildung. Campus (Frankfurt a.M.), 5. Auflage

Spelsberg, Henner (2011): „Die Erfolgsfaktoren familieninterner Unternehmensnachfolgen – Eine empirische Untersuchung anhand deutscher Familienunternehmen“ Springer Gabler, Wiesbaden

"Standards ordnungsgemäßer Nachfolgeberatung" Handreichung des BDU - Bundesverband Deutscher Unternehmensberater e.V.

„Supervision – ein Beitrag zur Qualifizierung beruflicher Arbeit“ (2012) Hrsg. DGSv e.V.

von Ameln, Falko und Kramer, Josef (2007): Organisationen in Bewegung bringen, S. 315

<http://www.dgsv.de/supervision/> verfügbar am 24. November 2015

<http://www.nexxt-change.org/DE/Startseite/inhalt.html> verfügbar am 24. November 2015

<https://www.bmwi.de/DE/Themen/Mittelstand/Gruendungen-und-Unternehmensnachfolge/unternehmensnachfolge-sichern.html> verfügbar am 24. November 2015

9 Anhang

9.1 Handreichung BUSA e.V.

Welchen Mehrwert kann Supervision bei der Begleitung von Unternehmensübergaben leisten?

Anja Kriesch, Supervisorin (DGSv*) in Magdeburg

Was ist Supervision?

- wissenschaftlich fundiertes, praxisorientiertes Konzept für personen- und organisationsbezogene Beratung,
- fördert gemeinsame „Suchbewegungen“ in der beruflichen Entwicklung Einzelner, von Gruppen und Teams und unterstützt Entscheidungsprozesse,
- erweitert dabei die Wahrnehmungsfähigkeit und Handlungsoptionen, z.B. bei den Themen Führung, Konzeptentwicklung, Kundenorientierung

Was ist mein Anliegen an Sie?

Erinnern Sie sich an Schulz-von-Thun's „Vier Ebenen/ Seiten einer Nachricht“? Genau: Appell, Selbstkundgabe, (Sach-)Information und Beziehung. Wenn es in der Kommunikation schwierig wird, ist die Ursache i.d.R. auf der Beziehungsebene zu finden.

Im Rahmen meiner Abschlussarbeit untersuche ich wie & wo SupervisorInnen als ExpertInnen für „Beziehungsarbeit“ bei der Begleitung von Unternehmensnachfolge diesen Prozess unterstützen können – im interdisziplinären Austausch mit anderen Professionen.

Mein Wunsch ist es, mit Ihnen in einen offenen Dialog zu kommen.

Wieso kann das für Sie interessant sein?

Zwei Aspekte sehe ich zur Zeit, wieso eine professionsübergreifende Zusammenarbeit für Berater und Kunden interessant ist:

1. Fokus: Unternehmenübergebende/ -nehmende

- Das Erkennen und Benennen „verdeckter“ und „verschobener“ Konfliktthemen bringt Klarheit über die eigenen Präferenzen und Möglichkeiten.
- Ein selbstreflexiver Prozess ist die Basis für tragfähige Lösungen und die Entwicklung alternativer Handlungsoptionen: steuer-, vertrags-, erbrechtlich und kaufmännisch.

2. Fokus: Beratende Professionen

- Eine Reflexion und das kritische Hinterfragen des eigenen Vorgehens (Stichwort: Familiarisierung, Selbstreferentialität) führt zu einer Erhöhung der eigenen Objektivität.
- Die Zeitersparnis bei der Fallbearbeitung.

„Der Fortschritt lebt vom Austausch des Wissens.“

Albert Einstein

DANKE für Ihre Aufmerksamkeit!

9.2 Interviewleitfaden für Steuerberater, Rechtsanwälte, Unternehmensberater

Interviewleitfaden für die Gespräche mit BUSA Mitgliedern

Die Auswahl der Befragten erfolgt zufällig auf Basis deren freiwilliger Anmeldung zu einem Interview. Es wird angestrebt, zwei VertreterInnen jeder Profession, sowie einen Vertreter/ eine Vertreterin einer Kammer zu interviewen. Die Gespräche dauern ca. 30 Minuten und werden persönlich anhand eines halbstrukturierten Interviewleitfadens geführt.

1. Wie viele Nachfolgeprozesse haben Sie in den letzten fünf Jahren begleitet?
1-10
11-25
26-50
50 und mehr
2. Welche Unternehmensgröße (gemessen an der Mitarbeiteranzahl) hatten die Unternehmen?
0-3
4-10
11-50
>50
3. Wie verläuft eine typische Nachfolgeberatung?
(siehe Anhang)
4. Haben Sie bisher mit Coaches und SupervisorInnen zusammen gearbeitet?
(a) a. Ja
(b) b. Nein
5. Welchen Mehrwert versprechen Sie sich für den Prozess insgesamt davon?
(a) rückblickend brachte es...
(b) zukünftig sehe ich den Mehrwert in...
6. An welcher konkreten Stelle (zeitlich bzw. zu welchem Thema) im Prozess kann es hilfreich sein, Supervision einzubinden?
7. Wie kann diese Einbindung aussehen?
(c) Sie empfehlen Ihrem Mandanten die parallele Zusammenarbeit mit einer Supervisorin.
(d) Sie reflektieren den Beratungsverlauf selbst mit einer Supervisorin.
(e) Sie laden eine Supervisorin zum Mandantengespräch mit ein.
(f)
8. Welche Themen des Klientensystems könnten aus Ihrer Sicht supervisorisch begleitet werden?
9. Was würde aus Ihrer Sicht für einen kollegialen Austausch zwischen RA, StB und Ub1 unter supervisorischer Moderation sprechen? Was dagegen?
10. Welche Kompetenzen und Kenntnisse erwarten Sie von einer Supervisorin/ einem Supervisor, die Sie in den Prozess einbinden würden? (Mehrfachnennung möglich)
 - Feldkompetenz auf dem Gebiet des Mandanten
 - Betriebswirtschaftliche Kenntnisse
 - Qualifizierte Ausbildung als Coach/SV
 - Qualifizierte Ausbildung als Mediator
 - ...

Interviewleitfaden für das Gespräch mit der Handwerkskammer & mit der Volksbank

Die Auswahl der Befragten erfolgt zufällig auf Basis deren freiwilliger Anmeldung zu einem Interview. Es wird angestrebt, zwei VertreterInnen jeder Profession, sowie einen Vertreter/ eine Vertreterin einer Kammer zu interviewen. Die Gespräche dauern ca. 30 Minuten und werden persönlich anhand eines halbstrukturierten Interviewleitfadens geführt.

1. Wie häufig wird Beratung zur Unternehmensnachfolge nachgefragt?
2. An welcher Stelle im „Unternehmensleben“ befindet sich das KMU dann?
 - (a) Gründungsphase/ im Rahmen der Businessplanerstellung
 - (b) In den besten Jahren
 - (c) Ca. 10 Jahre vor Ausstieg des Inhabers
 - (d) 5-10 Jahre vor Ausstieg des Inhabers
 - (e) weniger als 5 Jahre vor Ausstieg des Inhabers
3. Wie viele Nachfolgeprozesse haben Sie institutionell in den letzten fünf Jahren begleitet?
 - 1-10
 - 11-25
 - 26-50
 - 50 und mehr
4. Welche Unternehmensgröße (gemessen an der Mitarbeiteranzahl) hatten die Unternehmen?
 - 0-3
 - 4-10
 - 11-50
 - >50
5. Gibt es branchentypische Unterschiede?
6. Wie verläuft eine typische Nachfolgeberatung bei der HWK/ bei der VoBa?
(siehe Anhang)
7. Haben Sie bisher mit Coaches und SupervisorInnen zusammen gearbeitet bzw. die Zusammenarbeit empfohlen?
 - (a) Ja
 - (b) Nein
8. Nur mal angenommen, SV/ Coaches wären ein fester Bestandteil:
Welchen Mehrwert versprechen Sie sich für den Prozess insgesamt davon?
 - (a) rückblickend brachte es...
 - (b) zukünftig sehe ich den Mehrwert in...
9. An welcher konkreten Stelle (zeitlich bzw. zu welchem Thema) im Prozess kann es hilfreich sein, Supervision einzubinden?
10. Wie kann diese Einbindung aussehen?
 - (a) Empfehlung, die Übergebenden sollen mit SV/ C zusammenarbeiten
 - (b) die beratenden Professionen supervidieren/ reflektieren ihre Arbeit gemeinsam,
 - (c) ...jeweils für sich,
 - (d) ein SV/C begleitet parallel den gesamten Prozess,
 - (e) ...

9.3 Interviewleitfaden für Supervisoren

Interviewleitfaden für das Gespräch mit SupervisorInnen

Zur Auswahl: Mitglieder der DGSv (über die DGSv-Homepage/ Beratersuche/Unternehmensnachfolge) und Teilnehmer auf Kongress der D3G mit Feldkompetenz „KMU/ Nachfolgeberatung“ (nach eigenen Angaben)

1. Es ist ja eher selten, dass sich Supervision (SV) dem Thema „Unternehmensnachfolge“ nähert. Wie schätzen Sie das ein?
2. Wie häufig wird Beratung zur Unternehmensnachfolge nachgefragt?
(in Relation zu den anderen Fällen)
3. Wie viele Nachfolgeprozesse haben Sie in den letzten fünf Jahren begleitet?

1-10
11-25
26-50
50 und mehr
4. Welche Unternehmensgröße (gemessen an der Mitarbeiteranzahl) hatten die Unternehmen?

0-3
4-10
11-50
>50
5. Gibt es branchentypische Unterschiede?
6. Auf welchem Weg (Distributionskanal) kommen die Supervisanden (Sn) zu Ihnen?
7. Arbeiten Sie mit anderen Professionen zusammen?
(a) Ja
 - Steuerberater (StB)
 - Rechtsanwälte (RA)
 - Unternehmensberater
 - ...
(b) Nein
8. Nutzen die anderen beratenden Professionen auch Ihre Leistung?
(a) Fallberatung (Wer?)
(b) Einzel-SV
(c) Nein
9. Wie verläuft eine typische Nachfolgeberatung?

Welche Ausbildung haben Sie, Frau St.?
10. Welchen Mehrwert sehen Sie in der Einbindung von SV im Nachfolgeprozess?
(Antwort als kurzes Statement)
11. Gibt bestimmte Stellen/ Momente im Prozess, an denen Sie eingebunden werden? Oder typische Themengebiete?
12. Gibt es einen Unterschied zwischen klass. Sv und Sv im Nachfolgekontext?
(a) Es gibt keinen.
(b) Worin besteht aus Ihrer Sicht der größte Unterschied

Erklärung zur selbstständigen Anfertigung der Arbeit

Erklärung

Ich erkläre, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Magdeburg, 15. Dezember 2015

Anja Kriesch